ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

# Commission de l'éducation

## Audition des dirigeants des établissements d'enseignement universitaire en application de la Loi sur les établissements d'enseignement universitaire

**Rapport final**

Juin 2005

Publié par le Secrétariat des commissions
Édifice Pamphile-Le May
3e étage
Québec (Québec)
G1A 1A3
(418) 643-2722

Pour tout renseignement sur les travaux de la Commission de l'éducation, veuillez vous adresser au secrétaire de la Commission, M. Robert Jolicoeur, à l'adresse indiquée ci-dessus ou encore :

Téléphone: (418) 643-2722
Télécopie : (418) 643-0248
Courrier électronique : rjolicoeur@assnat.qc.ca

Vous trouverez ce rapport dans la section « Travaux parlementaires » du site Internet de l'Assemblée nationale: www.assnat.qc.ca

*ISBN : 2-550-44722-0*
*DÉPÔT LÉGAL - BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU QUÉBEC, juin 2005*

L'emploi du générique masculin dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes et n'est utilisé que dans le seul but d'alléger le texte.

## LES MEMBRES DE LA COMMISSION DE L'ÉDUCATION

### LE PRÉSIDENT

M. Jacques Chagnon (Westmount–Saint-Louis), depuis le 9 mars 2005
M. Geoffrey Kelley (Jacques-Cartier), du 6 juin 2003 au 18 février 2005

### LE VICE-PRÉSIDENT

M. Maxime Arseneau (Îles-de-la-Madeleine)

### LES MEMBRES

M. Vincent Auclair (Vimont)
M. Yvan Bordeleau (Acadie) (depuis le 25 mars 2004)
M^me^ Noëlla Champagne (Champlain)
M. Claude Cousineau (Bertrand)
M^me^ Margaret Delisle (Jean-Talon) (jusqu'au 25 mars 2004)
M^me^ Francine Gaudet (Maskinongé)
M^me^ Pauline Marois (Taillon), porte-parole en matière d'éducation
M. Éric R. Mercier (Charlesbourg)
M^me^ Sarah Perreault (Chauveau)

### Secrétaires de la Commission

M^me^ Denise Léonard, jusqu'au 18 décembre 2003
M. Robert Jolicoeur, depuis le 19 décembre 2003

### Recherche et rédaction

M^me^ Hélène Bergeron, Service des études documentaires
M. André Bérard, Service des études documentaires
M^me^ Denise Léonard
M. Robert Jolicoeur

### Agentes de secrétariat

M^mes^ Dany Hallé et Diane Fleury

106-01575/

# TABLE DES MATIÈRES


INTRODUCTION ..... 1

CHAPITRE 1 RÉSUMÉ DE CHACUNE DES AUDITIONS ..... 3

1.1 Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue ..... 4
1.2 Université du Québec à Trois-Rivières ..... 9
1.3 Université Laval ..... 14
1.4 Université de Sherbrooke ..... 19
1.5 Université du Québec à Rimouski ..... 23
1.6 Université Concordia ..... 29
1.7 Université McGill ..... 34
1.8 Université du Québec en Outaouais ..... 43
1.9 École Polytechnique ..... 50
1.10 École de technologie supérieure ..... 57
1.11 Télé-université ..... 66
1.12 École nationale d'administration publique ..... 71
1.13 Université du Québec à Montréal ..... 80
1.14 Université du Québec à Chicoutimi ..... 88
1.15 Institut national de la recherche scientifique ..... 95
1.16 Université du Québec (siège social) ..... 101
1.17 Université Bishop's ..... 109
1.18 Université de Montréal ..... 114
1.19 HEC Montréal ..... 123

Chapitre 2 Synthèse des auditions ..... 131

Chapitre 3 Observations ..... 138

Conclusion ..... 141

Recommandations ..... 142

Annexe : Consultation générale sur les enjeux entourant la qualité, l'accessibilité et le financement des universités au Québec (juin 2004) ..... 143

## INTRODUCTION

C'est en 1995 que la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire a été modifiée afin de prévoir un processus de reddition de comptes devant les membres de la Commission de l'éducation. Les 19 établissements, incluant l'Université du Québec et ses constituantes, sont soumis à cet exercice d'imputabilité en raison du fait qu'environ les deux tiers de leurs revenus proviennent de crédits votés par l'Assemblée nationale[1]. La loi reconnaît l'autonomie des universités, et on ne saurait trop insister sur l'importance de ce principe, mais il est également nécessaire de gérer avec transparence et de rendre compte aux citoyens de l'usage qui est fait des fonds publics.

La loi prévoit que les universités doivent transmettre chaque année au ministre de l'Éducation les documents suivants : les états financiers, les états de traitement, un rapport sur la performance et un rapport sur les perspectives de développement. Le ministre dépose ces documents à l'Assemblée nationale dans les 30 jours de leur réception ou, si elle ne siège pas, dans les 30 jours de la reprise des travaux. La loi telle qu'adoptée en 1995 prévoyait que la Commission de l'éducation devait entendre les dirigeants des universités à toutes les années relativement aux documents déposés.

Au cours des premières années, soit de 1995 à 2002, les dirigeants des 19 établissements devaient être entendus chaque année, l'un après l'autre, pendant une période d'environ une heure chacun. Les discussions portaient sur les plus récents documents déposés par le ministre, qui s'étendaient sur une période remontant souvent à deux ou même trois ans. Il est vite apparu que l'exercice d'imputabilité visé par la loi était quelque peu compromis par les modalités même qui la composent. Cinq critiques principales ont été formulées tant par les dirigeants des établissements que par les parlementaires :

1. il était peu productif et difficile, compte tenu du calendrier parlementaire, de tenir 19 auditions à toutes les années;

2. le fait de limiter l'audition à une heure par établissement était source de frustration;

3. l'absence d'orientations, objectifs et indicateurs précis et uniformes dans les documents transmis faisait en sorte qu'il était ardu d'évaluer les progrès accomplis;

4. il était difficile de faire des comparaisons sur une base historique et inter-établissements;

5. l'important décalage entre le moment de la production des rapports et celui des auditions engendrait un « déphasage » lors des échanges entre les parlementaires et les dirigeants d'université.

---

[1] Les revenus de fonctionnement des universités en 2003-2004 totalisaient plus de 2 milliards 830 millions de dollars dont près de 1 milliard 900 millions de dollars provenaient de crédits votés par l'Assemblée nationale du Québec.

À la demande des membres de la Commission de l'éducation, la loi a été modifiée en 2002 afin que l'audition de chaque établissement universitaire ait lieu tous les trois ans plutôt que chaque année. Les membres ont aussi décidé de porter la durée des auditions de une heure à trois heures par université. Par ailleurs, la signature des contrats de performance entre le ministère de l'Éducation (MEQ) et chaque établissement, en 2000, est vite apparue comme un nouveau cadre des plus intéressants pour assurer une reddition de comptes efficace. Ces contrats, leurs annexes et leurs rapports de suivi faisaient état de données sur plusieurs années concernant, par exemple la diplomation, la clientèle étudiante, les mesures d'encadrement, l'offre de formation, l'équilibre budgétaire, les activités de recherche et les perspectives de développement. Ils comportaient également des objectifs à atteindre pour l'année à venir. Il devenait donc possible de suivre l'évolution dans le temps des divers indicateurs et de prévoir une reddition de comptes axée sur les résultats atteints par rapport aux objectifs fixés.

Les parlementaires ont rapidement conclu que ces contrats de performance leur donnaient accès à une information plus pertinente, plus récente et de meilleure qualité. Ces contrats s'inscrivaient de plus dans la logique de la Loi sur l'administration publique et rencontraient les nouvelles exigences en matière de reddition de comptes. C'est pourquoi, les membres de la Commission de l'éducation ont décidé au printemps 2004 de s'approprier la grille de données développée par le MEQ et de la bonifier. De nouveaux indicateurs ont été ajoutés et il a été décidé que l'exercice d'imputabilité porterait désormais sur cette grille. La Commission a aussi demandé aux universités de préparer un document intitulé *Bilan et perspectives* et d'y décrire leurs principales réalisations ainsi que la planification stratégique pour les années à venir en décrivant non seulement les grandes orientations, mais aussi, si possible, les cibles précises, afin de permettre une reddition de comptes axée sur les résultats atteints.

Le présent rapport fait état des auditions tenues en septembre 2003 sur les rapports annuels 2001-2002 et sur les contrats de performance de six universités, ainsi qu'en septembre-octobre 2004 et en février 2005 sur les nouveaux documents transmis directement à la Commission de l'éducation par les 13 autres universités. Le texte est divisé en cinq sections : 1) le résumé de chacune des auditions, 2) la synthèse des auditions, 3) les observations, 4) la conclusion et 5) les recommandations. Les observations portent sur l'exercice d'imputabilité réalisé lors de ce premier cycle triennal, c'est-à-dire depuis que la loi a été modifiée en 2002 et que la Commission de l'éducation a modifié le mode de réalisation de cet important mandat.

## CHAPITRE 1 RÉSUMÉ DE CHACUNE DES AUDITIONS

Cette première section est composée du résumé de chacune des 19 auditions des dirigeants d'établissements d'enseignement universitaire. Chaque résumé comporte deux parties : la présentation de l'établissement par ses dirigeants et les échanges entre ces derniers et les membres de la Commission de l'éducation.

Il faut mentionner que l'ordre de présentation des établissements correspond à celui de la comparution de leurs dirigeants devant la Commission.

## 1.1 Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

**Date** : mardi 23 septembre 2003, à 9 h 30

**Membres de la délégation de l'Université :**

M. Jules Arseneault, recteur
M^me^ Johanne Jean, vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche
M. Luc Bergeron, vice-recteur aux ressources

---

**Résumé de la présentation du recteur**

Dans sa présentation, le recteur de l'UQAT fait quelques constats sur la démarche en trois volets proposée par le gouvernement aux universités en 1999. La politique à l'égard des universités qui a permis de protéger la mission complète de toutes les universités; la révision de la formule de financement des universités qui, elle, a permis notamment de prendre en compte les spécificités des universités en région; le plan de réinvestissement dans les universités qui a permis à l'UQAT de recevoir des sommes importantes d'argent.

Les contrats de performance auxquels était lié ce réinvestissement gouvernemental, s'ils ont permis un dialogue entre le MEQ et chaque établissement, ont eu, en contrepartie, un effet pervers sur le fonctionnement du réseau de l'UQ. Le fait que chaque constituante ait été mise en relation directe avec le MEQ, bousculant ainsi les modes habituels de fonctionnement, a engendré un risque d'affaiblissement du réseau, réseau qu'il faut non seulement protéger, mais désormais renforcer.

À l'instar de plusieurs autres régions du Québec, celle de l'Abitibi-Témiscamingue est aux prises avec des problèmes, tels la baisse démographique, la difficulté d'attirer les immigrants et l'exode de la population, liés, entre autres choses, à l'éloignement des centres de décision et des centres de recherche. De 1996 à 2001, 6,2 % de la population a quitté la région de l'Abitibi-Témiscamingue. De plus, cette dernière vit une situation économique difficile à cause, notamment, du ralentissement de l'exploration minière et de la crise du bois d'œuvre. Tout effort consenti, que ce soit par l'Université ou par le gouvernement, est voué à l'échec si le plan d'occupation du territoire n'est pas repensé. Pour cela, l'État doit s'attaquer à la question de la répartition des lieux de décision et de la capacité de production pour inverser cette tendance à la décroissance démographique.

Malgré ces problèmes démographiques, l'UQAT a réussi à maintenir son effectif étudiant en élargissant son offre de formation sur le territoire (ex. : développement des services aux Premières Nations), en offrant des programmes médiatisés (ex. : inhalothérapie) et des programmes distincts (ex. : art-thérapie et multimédia) et en développant son offre de formation

aux cycles supérieurs. La stratégie que privilégie l'UQAT est celle d'offrir à la fois des programmes distincts qui constituent des créneaux d'excellence et des programmes qui appartiennent au « patrimoine académique de base ». Toutefois, la baisse démographique et certaines difficultés liées au système (ex. : programmes de formation des maîtres) rendent difficile le maintien de ces derniers programmes et, pour ce qui est des premiers, ils ne seront viables qu'à la condition de demeurer exclusifs à l'Université. L'État se doit donc de protéger les programmes privilégiés et les caractéristiques spécifiques à chaque établissement universitaire.

Quant à la cible de diplomation de 80 % prévue en 2007, l'UQAT ne prévoit pas l'atteindre malgré toutes les mesures variées qu'elle a mises en œuvre pour favoriser la réussite des étudiants (ex. : mentorat, publication d'un guide sur les stratégies d'apprentissage, cours de pédagogie universitaire à l'intention des professeurs et des chargés de cours). Cependant, comme le fait remarquer le recteur, la réussite devrait être appréciée à la lumière des divers cheminements de l'effectif étudiant (temps plein, temps partiel, certificat). En effet, si le nombre de diplômés dans les programmes de certificats était également considéré dans le calcul de ce taux, celui-ci serait beaucoup plus élevé. Aussi, faudrait-il faire preuve de prudence dans l'utilisation de cet indicateur et penser à une autre façon de mieux rendre compte de la réussite des étudiants.

Au chapitre de la recherche, l'UQAT a augmenté ses revenus, et le pourcentage de professeurs bénéficiant d'octrois de recherche est à la hausse. Cependant, développer les activités de recherche constitue une « stratégie dispendieuse » pour l'UQAT. En effet, les frais indirects qu'elles engendrent ont d'importantes conséquences sur le budget de l'Université, celle-ci devant s'endetter pour soutenir ces activités. Tant pour les universités québécoises que canadiennes, ce manque à gagner représente des millions de dollars et il est urgent que ces frais soient financés.

En termes d'efficience, l'UQAT a rationalisé sa banque de cours tout en maintenant son offre de service aux petites communautés.

Les contrats de performance ont permis à la plupart des universités d'investir massivement dans l'embauche de nouveaux professeurs en même temps que plusieurs professeurs accédaient à leur retraite. La tendance de certaines universités à recruter dans celles situées en périphérie a engendré, au cours de trois dernières années, une perte de 17 % de l'effectif du corps professoral de l'UQAT. Celle-ci est ainsi devenue une « pépinière » pour les autres universités et cet autre effet pervers des contrats de performance doit être évité. Assurer le maintien et la relève des professeurs est un défi de taille pour une université comme l'UQAT et l'État doit offrir des formules compensatoires pour la soutenir.

Le Québec vit des problèmes démographiques importants. La population active qui va diminuant devra être de plus en plus productive. Pour cela, l'État doit investir en éducation; cet investissement est essentiel, car il en va de l'avenir social, culturel et économique du Québec.

*****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Contrats de performance***

- Les nouvelles ententes avec le MEQ devraient permettre à chaque université de développer sa « personnalité ». Cela pourrait se traduire par l'offre de programmes dans un secteur spécifique, le développement de créneaux d'excellence ou celui d'une mission particulière à l'établissement. Tout cela réalisé dans une approche d'occupation du territoire et de développement des régions.

- Les nouvelles ententes devraient permettre la compensation des frais indirects de recherche afin de corriger le déséquilibre budgétaire des universités.

- Les nouvelles ententes devront être l'occasion de trouver des ressources afin que les universités puissent rembourser leur déficit.

- Le contrat de performance a été élément positif en ce sens que pour atteindre plusieurs de ses objectifs il a obligé l'Université à se dépasser.

***Indicateurs de performance***

- Le taux de réussite, tel qu'il est interprété actuellement, ne rend pas compte de la réussite de l'étudiant. « Un programme de bac, c'est une définition d'un établissement, ce n'est pas un projet d'étudiant. »

- Par ailleurs, cet indicateur a eu le mérite d'avoir amené l'Université à analyser son effectif étudiant.

***Développement de la recherche***

- Le succès de l'UQAT en matière de recherche s'explique par sa pertinence en regard des besoins de la région, par la qualité de son leadership et par le partage des infrastructures.

  Mais cela ne suffit pas. En effet, le projet majeur de résonance magnétique de l'Université n'a pas reçu l'aval nécessaire pour sa réalisation puisqu'il ne respectait pas toutes les normes de financement. Cela met donc en évidence la nécessité d'une plus grande souplesse dans la prise de décision pour tout ce qui entoure les projets de développement en région.

***Frais indirects de recherche***

- Les frais indirects de recherche (espaces et services) engendrent des problèmes d'attribution des ressources et de répartition des espaces nécessaires entre les activités de recherche et les activités d'enseignement, causant ainsi un déséquilibre dans l'organisation.

- Ces frais ont également empêché le renouvellement de certains équipements et ont entraîné une augmentation du déficit accumulé.

- Étant donné que les frais indirects de recherche augmenteront et obligeront ainsi les universités à d'importantes compressions, la qualité de la formation s'en trouvera menacée. Pour cela, il est urgent d'intervenir.

***Occupation du territoire***

- Alors que la région de l'Abitibi-Témiscamingue possède les ressources naturelles, telles les mines et les forêts, et que l'UQAT compte trois chaires de recherche dans ce domaine, ce sont des universités urbaines qui sont autorisées à offrir les programmes de ce secteur. L'État, s'il veut occuper le territoire, doit se donner un plan d'occupation, c'est-à-dire qu'il doit penser en termes globaux et intégrés. De plus, il doit démontrer une volonté ferme et donner l'exemple.

- En vue de contrer la baisse démographique et de contribuer à une meilleure occupation du territoire, l'État devrait proposer diverses mesures incitatives afin notamment de favoriser le retour des jeunes dans leur région, une fois leurs études terminées (ex. : congés fiscaux).

- Les établissements d'enseignement sont des outils de développement régional essentiels, mais, à eux, doit s'ajouter une structure économique intégrée comportant, notamment, une administration publique présente en région, des lieux de production et des environnements fiscaux avantageux.

- La spécificité des programmes et le développement de pôles d'excellence doivent être des éléments de réflexion majeure. La rationalisation des programmes dans le réseau constitue un défi important qui nécessite des coûts et qui doit représenter un projet intéressant pour les différents acteurs.

- Par ailleurs, le développement des régions ne repose pas seulement sur les ressources financières, mais il repose également sur des partenariats.

***Programmes***

- La spécificité des programmes est un élément de la « personnalité » de l'université et celle-là doit être repensée et protégée.

- L'UQAT a conclu une entente avec le Maroc afin d'offrir les deux premières années du programme de génie. Les étudiants marocains ont l'opportunité de venir compléter leurs études à l'UQAT.

- L'UQAT a mis sur pied un programme DEC-BAC (sciences infirmières) et a créé des passerelles dans plusieurs programmes (travail social, psychoéducation, génie électromécanique).

- Étant donné la mondialisation, le Québec devra s'assurer d'une plus grande harmonisation entre les programmes afin de permettre une mobilité aux étudiants québécois qui, actuellement, leur fait défaut, et cela même avec l'Ontario.

## 1.2 Université du Québec à Trois-Rivières

**Date de l'audition** : mardi 23 septembre 2003, à 14 h

**Membres de la délégation de l'Université :**

M[me] Claire de la Durantaye, rectrice
M. André G. Roy, vice-recteur aux ressources humaines
M. Daniel McMahon, vice-recteur à l'administration et aux finances
M. René-Paul Fournier, vice-recteur à l'enseignement et à la recherche
M. André Paradis, vice-recteur associé aux services académiques et aux technologies
M. Jean-Pierre Adam, directeur des affaires départementales

---

**Résumé de la présentation de la rectrice**

Pendant les années 1990, l'UQTR a vécu une période féconde : effectif étudiant à son sommet, percée de la formation et de la recherche à vocation unique au pays, situation financière saine. Par contre, à la fin de cette décennie, les effets conjugués, notamment, des compressions budgétaires gouvernementales et de la baisse de son effectif étudiant ont fragilisé la situation de l'Université, et ce, malgré de nombreux sacrifices et en dépit de l'effet régulateur de la nouvelle politique de financement des universités introduite par le MEQ en 2000.

Face à cette situation, l'Université s'est donné en 2000 un plan triennal de développement misant d'une part sur des changements d'organisation lui permettant d'être plus efficiente et, d'autre part, sur une meilleure caractérisation de ses programmes de formation et de recherche de façon à rediriger ses ressources sur des créneaux plus porteurs et davantage en ligne avec les besoins de développement de sa région et du Québec.

Au terme des trois années du plan de développement, cette réorganisation, axée sur une plus grande mobilisation et responsabilisation des départements et du personnel face à la nécessité du changement ainsi que sur la qualité et pertinence des activités offertes, a porté fruit.

- D'abord, l'UQTR a maintenant consolidé sa situation financière. En effet, le résultat combiné de l'année 2000-2001 et 2001-2002 respectait la cible budgétaire prévue au contrat de performance. Par ailleurs, en 2002, devant l'impossibilité pour elle de rencontrer les objectifs fixés au contrat de performance pour l'année 2002-2003, l'UQTR a dû proposer au Ministère un nouveau plan de retour à l'équilibre budgétaire. Selon les objectifs de ce nouveau plan, l'UQTR doit atteindre l'équilibre budgétaire en 2006-2007, notamment grâce à trois mesures :

- ✓ réduction de 7 % de l'effectif non enseignant,
- ✓ réduction de 7 % de l'effectif enseignant,
- ✓ réduction de 10 % des activités d'enseignement.

Selon les résultats préliminaires, le déficit réel pour l'année 2002-2003 ne représentera que la moitié du déficit permis dans ce nouveau plan de retour à l'équilibre budgétaire. L'UQTR prévoit ainsi atteindre l'équilibre budgétaire plus tôt que prévu.

- Grâce à ces résultats et aux gains d'efficience réels qu'ils ont générés, l'Université pourra notamment bientôt offrir les programmes de doctorat de 1er cycle en podiatrie et de baccalauréat en sécurité publique.

- Après cinq ans de décroissance de l'effectif étudiant, l'Université a enregistré une hausse de celui-ci au cours des deux dernières années, ce qui viendra renforcer sa capacité de retour prévu à l'équilibre budgétaire.

- L'UQTR a aussi atteint un taux de diplomation pour ses étudiants au baccalauréat de 78,7 %, soit déjà très près de la cible gouvernementale de 80 % pour 2008.

- L'Université a aussi mené une opération de rationalisation et de consolidation de ses activités d'enseignement. Parmi les mesures employées à cette fin, soulignons : la restructuration des programmes attirant peu d'étudiants et un plus grand partage de cours avec d'autres programmes; l'introduction de la formule majeure-mineure; la fermeture de programmes; l'intégration de 15 crédits d'enrichissement dans tous les programmes de baccalauréat.

- Durant les trois années de son contrat de performance, l'Université a assuré le renouvellement d'une cinquantaine de professeurs, ce qui a généré, pour la même période, une hausse de 40 % de l'ensemble des octrois de recherche de l'établissement.

- L'Université a aussi accru son implication dans le développement de ses régions d'appartenance, soit la Mauricie et le Centre-du-Québec. À titre d'exemple, l'UQTR pilote les projets suivants : création de l'Institut de recherche sur l'hydrogène et du Centre intégré en pâtes et papiers. De plus, l'Université participe activement à divers projets de formation dans ces régions grâce à des partenariats qu'elle a développés avec l'École nationale de police du Québec, avec la Commission scolaire de Victoriaville, avec le Cégep de Victoriaville et avec la MRC de Drummondville.

*****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Contrats de performance***

- Bien qu'il lui semble difficile de se prononcer sur les effets des contrats de performance sans rendre compte du contexte dans lequel ils ont été signés — la fin d'une période de

compressions budgétaires importantes —, la rectrice met en doute l'idée qu'une université doit par essence s'améliorer d'année en année et qu'il n'y ait pas de mouvement possible sauf un mouvement statistique d'anticipation à la hausse : « Même la bourse ne fonctionne pas comme ça », dit-elle.

- La rectrice indique qu'environ 70 % des revenus de l'Université proviennent de l'État et qu'il est par conséquent tout à fait légitime d'exiger que les universités rendent compte de leur gestion.

***Indicateurs de performance***

- Il y aurait lieu de raffiner les indicateurs de performance ou, du moins, d'en faire une lecture contextualisée. Deux exemples : la chute significative du montant de subventions de recherche (indicateur de la vitalité de l'établissement en termes de recherche) qui a suivi le programme incitatif de prise de retraite instauré par l'UQTR; l'augmentation du ratio EEETP/professeur (indicateur de la qualité de l'encadrement des étudiants) qui faisait suite à une rationalisation du corps professoral. Il fallait savoir que ces deux opérations avaient été menées afin de contrer une situation budgétaire déficitaire.

- L'analyse des résultats basés sur certains indicateurs doit donc tenir compte des situations particulières, de la mission de l'université, de sa situation géographique, etc.

- Le taux de diplomation dépend bien sûr des efforts qui sont mis pour encadrer les étudiants et les soutenir dans leur persévérance, mais aussi des domaines d'études, dont certains, comme la médecine, sont par nature à haut taux de diplomation. Enfin, le taux de diplomation dépend aussi de la qualité des étudiants qui arrivent à l'Université : ceux qui affichaient de bons résultats et un parcours sans ratés au cégep ont plus de chance de bien « réussir » à l'université que ceux dont le rendement scolaire était plus bas, dont le processus d'orientation n'est pas terminé et qui, à cause de changements de programmes, feront infléchir le taux de diplomation dans certains secteurs.

***Effectif étudiant***

- L'augmentation de l'effectif étudiant s'explique notamment par l'originalité de la programmation offerte; le déplacement vers l'UQTR des clientèles qui se dirigent normalement vers Montréal ou Québec; un léger fléchissement de l'économie et l'augmentation des études à temps partiel (certificats, microprogrammes).

***Renouvellement du corps professoral***

- L'augmentation de la prise de retraite des professeurs d'université prévue pour les prochaines années pose un double défi pour l'UQTR : celui du recrutement, puisque toutes les universités nord-américaines seront à la recherche de nouveaux professeurs en même temps; celui de la rétention, puisque la situation financière et géographique de l'Université fait en sorte qu'elle perd de bons professeurs au profit des universités capables d'offrir des salaires plus élevés et des équipements de recherche plus abondants et mieux équipés.

- La convention collective actuelle des professeurs de l'UQTR est la moins avantageuse de l'ensemble du réseau en termes de rémunération. L'Université devra disposer d'une marge de manœuvre financière suffisante d'ici quelques années afin de faire face au double défi du recrutement et de la rétention de professeurs.

- Un des désavantages découlant de la taille de l'UQTR : lorsque l'Université recrute des professeurs, elle le fait d'abord et avant tout pour l'enseignement, puisqu'elle ne dispose pas des marges de manœuvre financières suffisantes pour pouvoir démarrer et supporter, à coûts financiers importants, des structures de recherche massives comme de grandes universités peuvent le faire.

***Recherche***

- La recherche est un élément important de la mission que l'UQTR s'est donnée et les dirigeants considèrent que sa capacité de recherche est relativement importante par rapport à la taille de cet établissement. Certains de ses créneaux de recherche sont fortement arrimés aux besoins de la région (pâtes et papiers, PME), d'autres se distinguent plutôt par leur originalité (hydrogène, études historiques, santé, écologie des eaux douces), et leurs travaux ont des retombées et un rayonnement aux niveaux national, continental et même international.

- Les grands programmes de financement de la recherche, tels que la Fondation canadienne pour l'innovation ou le Programme de chaires du Canada, bien qu'ils aient permis aux petites universités d'avancer, ont conduit à une restructuration massive de la recherche dans les grandes universités, puisqu'elles avaient accès, entre autres, à un plus grand nombre de chaires de recherche. On observe donc aujourd'hui une certaine distanciation, dans les capacités de recherche, entre les grands et les petits établissements. Il est donc nécessaire d'accorder à ces dernières une attention particulière afin qu'elles puissent continuer à se maintenir et même se développer. La recherche innovante peut émaner autant d'une petite université que d'une grande.

- La réduction des fonds dédiés aux organismes de subvention québécois pour la recherche est préoccupante pour les chercheurs, surtout les jeunes qui voient leur part diminuer d'autant plus que le volume du corps professoral continue de progresser.

- *[NDLR : Depuis les auditions, on apprend que l'UQTR, grâce à l'appui financier de la FCI, a obtenu une Chaire de recherche du Canada en histoire environnementale du Québec, dont les travaux viseront à « cerner la dynamique des interactions entre la société québécoise et ses milieux biogéophysiques depuis le milieu du XIX^e siècle »[2]. Cette nouvelle chaire s'ajoute aux 24 unités de recherche déjà existantes à l'UQTR.]*

[2] Source : *Ameq en ligne*, 30 septembre 2003.

***Frais indirects de recherche***

- Comme pour tous les établissements de petite taille — qui ont une marge de manœuvre moins importante que les grands — les frais indirects de recherche exercent une pression importante sur le budget de l'Université, rendant difficile de maintenir la course au plan de l'excellence ou la forçant parfois à puiser les fonds nécessaires dans d'autres postes budgétaires.

- Si l'Université recevait une pleine compensation pour les frais indirects de recherche, elle pourrait non seulement se sortir de sa situation déficitaire, mais assurer un développement de ce secteur d'activités.

***Partenariats***

- L'implication de l'Université dans son milieu lui est rendue par la très grande réceptivité des entreprises de la région à son égard et l'engagement de celles-ci face au développement de leur université. Ainsi, outre le soutien financier apporté à la recherche universitaire par certaines entreprises, la campagne de financement qui se terminera à la fin de cette année dépassera son objectif de 15 millions de dollars.

- Bien que le niveau de contribution des partenaires dans le financement de la recherche soit un indicateur intéressant de la pertinence de celle-ci, on doit apporter une nuance, particulièrement en ce qui a trait aux partenaires sociaux, rattachés à des organismes qui ont peu de ressources financières ou dont les fonds proviennent de l'État. Dans ces cas, c'est l'Université qui, grâce à l'expertise apportée par ses chercheurs, devient une aide pour ce genre de partenaires.

- Selon la rectrice, le projet de création d'une mini-faculté de médecine au Centre hospitalier régional de Trois-Rivières, auquel l'UQTR et l'Université de Montréal collaboreraient, est un autre exemple de partenariat fort intéressant et qui contribuerait, en plus, à contrer les problèmes liés à la pénurie de médecins dans certaines régions du Québec.

***Droits de scolarité***

- Comme dans tous les établissements, c'est une question fort préoccupante pour les étudiants de l'Université. De l'avis des dirigeants, cette question devra quand même faire l'objet de débats en regard, d'une part, du manque de financement des universités québécoises et, d'autre part, de l'importance d'une formation de qualité, ce qu'aucun étudiant, jeune ou adulte, n'est prêt à remettre en question.

- Il est certain que cette question touchera particulièrement les étudiants de l'UQTR, puisque, selon la rectrice, « une bonne portion de nos étudiants reçoivent des prêts-bourses du ministère de l'Éducation » et sont donc issus de milieux socioéconomiques relativement pauvres.

## 1.3 Université Laval

**Date** : mercredi 24 septembre 2003, à 9 h 30

**Membres de la délégation de l'Université :**

M. Michel Pigeon, recteur
M. Claude Godbout, vice-recteur exécutif et vice-recteur à l'administration et aux finances
M^me^ Christiane Piché, vice-rectrice aux études
M. Raymond Leblanc, vice-recteur à la recherche

---

**Résumé de la présentation du recteur**

Dans son exposé, le recteur présente quelques données pour illustrer la situation de l'Université Laval et rappelle certains éléments de prospective.

À l'automne 2002, l'effectif étudiant de l'Université est en légère hausse par rapport aux années précédentes. Au 1^er^ cycle, le nombre d'étudiants est resté relativement stable alors qu'il a augmenté aux 2^e^ et 3^e^ cycles.

Au chapitre de l'enseignement, de nombreux programmes nouveaux ou révisés ont été implantés et les admissions ont été suspendues dans quelques autres. La participation des étudiants aux programmes de mobilité internationale a augmenté à plus de 26 % au cours de la dernière année. De nouveaux programmes DEC-BAC ont été a mis sur pied et des stages en milieu de travail ont été intégrés à plusieurs programmes. De plus, l'université féministe d'été a été créée; celle-ci a pour but l'analyse féministe d'enjeux sociaux.

Pour ce qui est de la recherche, selon les données préliminaires pour l'année universitaire 2002-2003, les revenus de subvention et les contrats de recherche totalisent plus de 270 millions de dollars. À ce chapitre, l'Université Laval est au sixième rang parmi les universités canadiennes. Au cours de cette année, quatre autres chaires importantes de recherche ont été lancées.

En ce qui a trait à la gestion, le déficit de l'année 2002-2003 a été moins élevé que prévu et l'équilibre budgétaire sera atteint en 2003-2004. Concernant la hausse des frais afférents aux services aux étudiants et l'introduction des frais de gestion, selon l'Université, elle n'a fait que s'aligner sur les autres universités québécoises comparables.

Les taux de diplomation ont augmenté et l'Université explique cette augmentation, notamment, par un meilleur encadrement à toutes les étapes du cheminement des étudiants.

La direction de l'Université a entrepris une réflexion à propos de sa planification stratégique afin de préciser ses orientations. Elle entend mettre l'accent sur la multidisciplinarité afin que

l'étudiant puisse acquérir non seulement les connaissances nécessaires à sa discipline, mais aussi des compétences en termes de travail d'équipe, de communication orale et écrite, d'initiative, etc. Particulièrement au chapitre de l'aide à la réussite, l'Université compte élaborer un plan d'action pour la réussite et la persévérance dans les études. Quant à l'internationalisation de la formation, elle souhaite augmenter le nombre de programmes de baccalauréat offrant le profil international. Elle compte également mettre en place un nouvel outil de formation, soit un profil entrepreneurial.

Au chapitre de la recherche, l'Université entend maintenir son rythme de croissance. Accroître sa visibilité en tant que lieu d'excellence en recherche et assurer le respect de la politique de la propriété intellectuelle tout en favorisant la valorisation des résultats de la recherche sont ses deux objectifs principaux pour la prochaine année.

Enfin, le dossier de l'aménagement physique de l'Université Laval est confié à la Commission d'aménagement de l'Université. Ce groupe de travail, dont la vice-présidence est assumée par une représentante de la Ville de Québec, devra remettre son rapport en décembre 2004.

*****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Contrat de performance***

- Le contrat de performance a été perçu comme étant un instrument permettant à l'Université de se fixer des objectifs et de préciser les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. « Se donner des cibles en tant qu'institution, [...] il faut le faire ».

- Par ailleurs, les contrats de performance ont obligé les universités à se fixer des objectifs parfois trop « chiffrés ». Toutefois, le recteur reconnaît que le MEQ a fait preuve d'une certaine souplesse dans cette opération.

- Une évaluation purement comptable de la performance de l'Université ne permettrait pas d'apprécier, entre autres, les services que celle-ci rend à long terme. Par ailleurs, il faut reconnaître la nécessité d'apprécier ce que fait l'Université et, pour cela, des chiffres sont indispensables.

- Le taux de persévérance est un indicateur particulièrement intéressant et l'augmentation de ce taux constitue, selon le recteur, un « but social important ».

- De l'avis de recteur, l'un des effets les plus positifs du contrat de performance est sans doute celui d'avoir suscité la réflexion. Par exemple, l'obligation de se fixer des objectifs quant au taux de réussite a nécessité une réflexion plus globale sur les buts poursuivis par l'Université et sur les conditions d'accueil, d'encadrement et d'intégration de ses étudiants.

- Le contrat de performance est une entente conclue entre le MEQ et chaque université. Cependant, il faudrait réfléchir à des moyens susceptibles de favoriser davantage la collaboration interuniversitaire. En ce sens, il faudrait que les « mécanismes budgétaires » soient centrés sur ce type de collaboration, par exemple que le réinvestissement soit « en partie lié à des actions de collaboration ».

***Recrutement des professeurs***

- Actuellement, la question du recrutement de professeurs à l'Université Laval ne pose pas problème. La situation à cet égard est plutôt « sous contrôle » et l'Université réussit à attirer des professeurs intéressants. Toutefois, selon un rapport de l'Association des universités et collèges du Canada, dans les années qui suivront, le recrutement de professeurs deviendra de plus en plus difficile pour les universités.

***Recherche***

- La Commission de la recherche de l'Université veut non seulement encourager les regroupements de chercheurs, mais elle s'est donné aussi le mandat, pour l'année en cours, de favoriser l'émergence de groupes moins importants de chercheurs.

- Selon le recteur, à l'université, la recherche ne doit pas être considérée comme une fin en soi mais comme un outil de formation. « Ce qui fait l'université, c'est le lien formation-recherche. C'est que la recherche imprègne non seulement les 2$^{e}$ et 3$^{e}$ cycles mais le 1$^{er}$ cycle. »

- Concernant les fonds alloués pour la recherche, la situation varie selon les secteurs considérés. En effet, une grande partie de ces fonds est allouée pour la recherche dans les domaines des sciences de la santé, des sciences naturelles et des sciences pures et appliquées, les secteurs des sciences humaines et des sciences sociales étant moins avantagés.

- Étant donné les mutations sociales importantes, un « effort supplémentaire » devra être consenti en vue d'un plus grand développement de la recherche en sciences humaines et sociales.

- Par ailleurs, si l'on souhaite que la recherche se développe et que le nombre d'étudiants aux 2$^{e}$ et 3$^{e}$ cycles augmente, il faudra trouver les moyens de soutenir davantage les étudiants. Ainsi, il serait souhaitable que le système de prêts et bourses soit plus « ouvert » aux étudiants désireux d'obtenir des bourses de maîtrise et particulièrement de doctorat.

***Frais indirects de recherche***

- Il fut un temps où les activités de recherche n'étaient pas très importantes et où les frais qu'elles entraînaient, eux aussi peu importants, étaient absorbés par l'université. Mais depuis, les activités de recherche et le taux de fréquentation étudiante aux 2$^{e}$ et 3$^{e}$ cycles ayant augmenté considérablement, la situation qui prévaut est tout autre. Actuellement, ces frais sont évalués entre 40 et 65 %.

- Le problème des frais indirects de recherche se posent de façon particulière pour la recherche menée en milieu hospitalier. Les chercheurs qui œuvrent dans ce milieu ont tous leurs liens d'emploi avec l'Université, ce qui entraîne des coûts pour elle. L'Université doit aussi assumer les coûts liés au soutien qu'elle fournit aux chercheurs (ex. : bibliothèque, systèmes informatiques) et gérer, par son système administratif, les subventions accordées aux chercheurs. L'Université doit gérer également toute la question de la propriété intellectuelle et des brevets ainsi que les négociations de contrats. De plus, l'Université octroie des budgets d'infrastructures à tous les centres de recherche. L'Université Laval gère 98 % des subventions accordées dans les hôpitaux.

- Si les gouvernements assument une partie des frais indirects de recherche, toutes les entreprises devraient elles aussi assumer la part de ces frais qui leur revient.

***Frais afférents aux services aux étudiants et frais de gestion***

- Trois sources permettent le financement des services aux étudiants (service de placement, activités sportives, service de counselling, service de l'aide financière, service d'animation religieuse, etc.). La première, une subvention gouvernementale dédiée à cette fin; la deuxième, une contribution exigée des usagers (ex. : usagers du PEPS). La troisième source, qui représente 40 %, 45% du coût total des services aux étudiants, est celle issue des frais afférents aux services aux étudiants exigés de ces derniers. À l'Université Laval, ces frais s'élèvent à 8,00 $ par crédit pour un maximum 96,00 $ par session.

- Quant aux frais de gestion, ils sont liés à la gestion des dossiers étudiants et des études; ils totalisent de 5,00 $ par crédit, pour un maximum de 75,00 $ par session.

- Jusqu'à l'an dernier, à la différence des universités McGill et de Montréal, l'Université Laval n'imposait pas de frais de gestion. Cependant, en mai 2002, le conseil d'administration de l'Université a adopté une résolution en vue d'imposer de tels frais. Par ailleurs, l'Université a créé un fonds de dépannage pour venir en aide aux étudiants éprouvant des difficultés financières.

***Partenariat***

- Le partenariat avec le milieu a de multiples facettes dont celle du partenariat avec les milieux de pratique dans le contexte des stages de formation des étudiants.

- Un autre type de partenariat s'établit à l'occasion des activités de recherche et de valorisation de la recherche. Cette dernière concerne non seulement la commercialisation de la recherche mais aussi la valorisation de la recherche sociale. Concernant la première, l'Université a mis sur pied une société de valorisation, SOVAR, avec la collaboration de Valorisation-Recherche Québec. Celle-ci est un des principaux mécanismes de valorisation et de démarrage d'entreprises, et donc de développement socioéconomique.

- En termes de participation de l'Université à l'occupation du territoire, Laval est l'université qui forme le plus de médecins qui pratiquent en région. De plus, elle réfléchit à la création

d'un possible profil régional pour la formation de médecins qui comporterait plus de stages en région.

***Rayonnement local et international***

- L'Université Laval a créé la Commission d'aménagement de l'Université à laquelle elle a confié le dossier de l'aménagement physique. Ce groupe de travail est en quelque sorte un groupe de réflexion qui formulera des propositions de développement.

- La Commission d'orientation a choisi de faire de l'internationalisation le fer de lance du développement de l'Université Laval. Les relations internationales sont sous la responsabilité du vice-rectorat au développement et aux relations internationales. Le volet international touche à la fois les programmes de mobilité internationale offerts aux étudiants et le recrutement international particulièrement des étudiants aux 2e et 3e cycles. À ces volets s'est ajouté un troisième qui concerne le développement international. Un fonds d'initiatives est désormais à la disposition des professeurs intéressés à ce type de développement.

***Programmes***

- Au cours des dernières années, l'Université Laval a développé des relations étroites avec les collèges de sa région et cela l'a conduite à conclure avec eux plusieurs ententes de type passerelles DEC-BAC. Les premières ententes ont été signées pour des programmes techniques mais, depuis, d'autres l'on été pour des programmes préuniversitaires. Le recteur souligne que la reconnaissance de crédits obtenus dans certains programmes techniques est parfois difficile à cause des réticences du Bureau canadien d'accréditation des programmes d'ingénierie.

- La reconfiguration des programmes a entraîné la disparition du système majeure-mineure en faveur de l'approche multidisciplinaire. Cela signifie que chaque programme de baccalauréat doit inclure 15 crédits hors faculté.

- La reconfiguration des programmes a entraîné également la création d'un nouveau type de baccalauréat, le baccalauréat intégré. Il s'agit de la combinaison de deux disciplines incluant aussi des activités d'intégration.

## 1.4 Université de Sherbrooke

**Date** : mercredi 24 septembre 2003, à 14 h

**Membres de la délégation de l'Université :**

M. M. Bruno-Marie Béchard, recteur
M^me^ Luce Samoisette, rectrice adjointe et vice-rectrice à l'administration
M. Edwin Bourget, vice-recteur à la recherche
M. Martin Buteau, secrétaire général et vice-recteur aux ressources informationnelles

---

**Résumé de la présentation du recteur**

Après avoir rappelé la mission, la vision et les valeurs de l'établissement, le recteur présente quelques données pour illustrer les principales réalisations de l'Université.

Au cours de l'année 2002-2003, l'Université a accueilli près de 29 000 étudiants dont environ 13 000 à temps plein. Plus des trois quarts de cet effectif proviennent des différentes régions du Québec. L'effectif étudiant est en croissance constante à tous les cycles, particulièrement au 3^e^, alors que le MEQ prévoyait plutôt une légère baisse. En termes d'objectifs, l'Université vise une stabilité de l'effectif étudiant au 1^er^ cycle. Par ailleurs, compte tenu de ses activités de recherche, elle prévoit une croissance importante de son effectif aux cycles supérieurs.

Pour ce qui est du corps professoral, celui-ci a été augmenté et renouvelé de plus du tiers depuis le début de l'année 2000-2001. Selon le recteur, la croissance de l'effectif étudiant conjuguée au renouvellement du corps professoral, rendu possible grâce au réinvestissement universitaire, pose des problèmes d'espace.

Quant aux revenus de recherche, ils ont augmenté de plus de 45 % depuis 2000-2001, et la valorisation de la recherche connaît d'importants succès. Selon la FCI, l'Université de Sherbrooke est « l'université canadienne ou américaine la plus productive au chapitre des revenus de licence ».

L'important manque d'espace dont il était question précédemment est, selon le recteur, la principale pierre d'achoppement du développement de l'Université, et le Campus de la santé et le Pavillon des sciences de la vie constituent des dossiers particulièrement critiques. Aussi l'Université s'est-elle vue obligée de puiser dans ses budgets de fonctionnement pour répondre aux besoins les plus criants, la privant ainsi de son plein potentiel pour embaucher des professeurs par exemple.

Au chapitre du renouvellement de l'offre de programmes, l'Université a été particulièrement dynamique : mise en œuvre de nouveaux programmes (baccalauréats en génie biotechnologique, en géomatique appliquée à l'environnement et doctorat en gérontologie); mise en œuvre de programmes modifiés (baccalauréats en philosophie, en biologie et en chimie); création de plusieurs programmes de formation continue.

Enfin, en ce qui concerne la reconnaissance de son excellence, plusieurs de ses réalisations ont contribué au rayonnement du pays à l'échelle internationale : sa Faculté d'administration se classe parmi les trois meilleures écoles de finance au monde, sa Faculté de médecine a été choisie centre collaborateur de l'OMS, l'Université de Sherbrooke est la meilleure université francophone selon *The Globe and Mail*, etc.

*****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Contrat de performance***

- Le contrat de performance a instauré un nouveau type de relations entre le gouvernement et l'Université prenant appui, non plus sur des bases qui jusque-là étaient générales, mais sur des orientations et des objectifs spécifiques à l'Université et déterminés par elle.

- La première phase de réinvestissement a permis à l'Université de développer son corps professoral à un point tel qu'il n'est désormais plus question d'« exode » des cerveaux mais d'« inode » des cerveaux.

- L'Université a atteint et même dépassé plusieurs de ses objectifs. Toutefois, de l'avis du recteur, la réalisation pleine et entière des engagements de l'Université aurait nécessité un soutien davantage plus grand de la part du Ministère au chapitre des espaces. Pour cette raison, si un tel mécanisme devait être à nouveau mis en œuvre, celui-ci « gagnerait grandement à ce que l'ensemble des engagements gouvernementaux soit mieux encadré et plus ferme ».

***Indicateur de performance***

- Le taux de persévérance constitue une donnée intéressante mais à la condition qu'il prenne en compte le cheminement de l'étudiant. En effet, le cas des étudiants qui amorcent leurs études universitaires dans un programme et qui, par la suite, changent de programme font varier ce taux à la baisse. Pourtant, le fait pour un étudiant d'obtenir son diplôme dans un programme qui n'est pas celui dans lequel il s'était inscrit initialement est pour lui succès.

***Recherche et valorisation de la recherche***

- L'Université a mis en place, en 1986, le Bureau de liaison entreprises-Université (BLEU) et, en 2001, elle s'est associée à McGill et Bishop's, avec les centres hospitaliers affiliés, pour lancer la société en commandite MSBi, qui fournit le capital de risque nécessaire au

démarrage d'entreprises issues des activités de recherche. Novare, le troisième jalon d'une démarche structurée de valorisation de la recherche vient systématiser ce processus en y greffant l'expertise des gens d'affaires et des agents économiques de la région de Sherbrooke. Ce transfert des fruits de la recherche à l'industrie contribue à l'économie de la région, ce qui est devenu, selon le recteur, un devoir social qui s'est ajouté à la responsabilité première de formation de l'Université.

- L'Université de Sherbrooke révise actuellement sa politique sur la propriété intellectuelle afin de l'harmoniser davantage à celle du gouvernement du Québec.

- La valorisation de la recherche est une activité relativement nouvelle qui présente sans conteste plusieurs avantages. Elle est, par exemple, une source de financement importante pour l'Université en même temps qu'une source de valorisation personnelle pour les professeurs. Cependant, la valorisation de la recherche comporte aussi certains risques. Ainsi, à cause de son rôle nouveau qu'elle sera appelée à jouer de plus en plus, l'Université doit porter une attention bien spéciale afin de s'assurer d'une autonomie qui lui est nécessaire en regard de l'attrait commercial exercé par ses recherches. Si l'Université de Sherbrooke encourage et soutient les activités de valorisation de la recherche de ses professeurs, participant ainsi au développement socioéconomique de la région, elle se refuse à ce que le travail de ses professeurs soit guidé par l'intérêt économique.

- Le volume que représente la recherche en sciences humaines à l'Université de Sherbrooke correspond à environ à 10 % du volume total de la recherche. Par ailleurs, au Québec, la recherche accréditée dans les sciences humaines et sociales totalise environ 20 % de l'ensemble de la recherche. Dans le contexte actuel, la question de l'innovation est bien davantage associée aux secteurs de la technologie, de la médecine et de la science qu'à ceux des sciences sociales et des sciences humaines. Toutefois, étant donné les nombreux et importants changements sociétaux, les efforts à consentir en termes d'innovation et de financement pour ces derniers secteurs doivent être accrus considérablement.

***Frais indirects de la recherche***

- Les activités de recherche, aussi importantes et porteuses d'avenir soient-elles, engendrent de lourdes pressions financières sur l'Université dues, entre autres, aux infrastructures de soutien que ces activités nécessitent.

- Bien que les gouvernements provincial et fédéral assument une partie de ces frais, il n'en demeure pas moins qu'il existe un important manque à gagner qui va croissant au rythme du développement des activités de recherche, ce qui constitue un poids financier très substantiel pour chacune des universités.

- L'Université doit donc puiser dans son fonds de fonctionnement, fonds qui devrait servir notamment à l'enseignement, pour soutenir les activités de recherche.

*Frais afférents aux services aux étudiants*

- Les frais afférents aux services aux étudiants imposés par l'Université de Sherbrooke sont les moins élevés au Québec, et cela grâce, entre autres choses, à la taille de l'Université et à sa bureaucratie limitée.

*Problème d'espaces*

- L'Université investit annuellement des sommes d'argent pour le développement de son parc immobilier. Celles-ci peuvent provenir de sa fondation, de son budget de fonctionnement ou d'emprunts qu'elle contracte sans avoir toujours bénéficié du soutien gouvernemental. Ainsi, l'Université est-elle contrainte de trouver des solutions à court terme à son problème d'espace sans quoi son développement se verrait menacé.

*Collaboration interuniversitaire/pôles universitaires/créneaux*

- L'Université de Sherbrooke a créé deux pôles universitaires : le pôle universitaire de Sherbrooke et le pôle universitaire de la Montérégie. Ce dernier a été mis sur pied avec l'UQAM et ValoTech auquel se sont jointes l'Université McGill et l'UQTR.

- Concernant la spécialisation des universités dans des domaines particuliers, le recteur est d'avis qu'il faut « préserver le caractère complet » de certaines universités (université avec facultés de droit, de médecine, etc.), tout en réservant, lorsque nécessaire, l'offre de certaines spécialités à des établissements (médecine vétérinaire à l'UdeM).

- L'idée d'avoir des établissements spécialisés irait à l'encontre de la vision actuelle de la formation universitaire qui est de plus en plus une formation de 2$^{e}$ et 3$^{e}$ cycles et qui exige un regroupement des professeurs et des chercheurs non plus par discipline commune mais par champ multidisciplinaire.

- Le phénomène de la dénatalité au Québec est sans doute bien réel, mais il se conjugue avec un autre, lui aussi bien réel, qu'est celui de l'augmentation du niveau d'éducation. Les Québécoises et les Québécois restent aux études plus longtemps et plusieurs poursuivent leurs études une fois diplômés.

## 1.5 Université du Québec à Rimouski

**Date** : jeudi 25 septembre 2003, à 9 h 30

**Membres de la délégation de l'Université :**

M. Michel Ringuet, recteur
M. Jean Ferron, vice-recteur à la formation et à la recherche
M. Michel Bourassa, vice-recteur aux ressources informationnelles et secrétaire général
M. Daniel Bénéteau, vice-recteur aux ressources humaines et à l'administration

---

**Résumé de la présentation du recteur**

Dans sa présentation, le recteur fait d'abord une esquisse de la situation de l'UQAR en 2001-2002. Il établit ensuite le bilan du contrat de performance de l'Université puis il présente quelques éléments de prospective.

L'offre de formation, la création d'emplois associés aux entreprises dérivées et l'attrait additionnel que représente une région dotée d'une université pour un entrepreneur ont été des éléments qui ont permis à l'UQAR de contribuer au ralentissement du flux migratoire vers les régions urbaines. En effet, au moins 75 % de ses diplômés travaillent dans les régions où l'Université offre des programmes, ce qui constitue un élément important pour le développement de ces régions. En ce sens, l'UQAR constitue donc « un élément-clé pour l'atteinte de l'objectif gouvernemental d'occupation efficace du territoire, et ce, autant en termes d'innovations sociales spécifiques aux régions qu'en termes de bonifications des retombées concrètes des investissements publics ».

Au plan de la recherche, l'Université est engagée dans des activités de haut niveau et l'expertise de ses chercheurs est reconnue. En effet, six chaires lui ont été octroyées de même qu'une subvention majeure pour l'acquisition d'un navire de recherche océanographique. Le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture lui a reconnu le Centre de recherche sur le développement territorial. Enfin, l'UQAR assure le leadership d'un regroupement d'universités dans certaines activités de recherche.

En 2001-2002, au fonds de fonctionnement, les revenus de l'UQAR s'établissaient à 37,7 millions de dollars et les octrois de recherche atteignaient 6,9 millions. Avant les dépenses exceptionnelles occasionnées par les prises de retraite, d'ailleurs plus nombreuses que prévues, elle présentait un budget équilibré

Au chapitre du contrat de performance, trois principes ont soutenu la planification et les actions de l'Université : l'accessibilité à une formation de qualité; une présence accrue en recherche dans

des créneaux choisis en appui au développement de la région; l'efficience en gestion confirmée par la taille restreinte de l'enveloppe budgétaire réservée à cette fonction.

En matière de formation, depuis 1998, l'effectif étudiant de l'UQAR est en constante progression, dépassant même la cible fixée pour 2002-2003. Plus de la moitié des étudiants sont inscrits à Rimouski, le tiers au campus de Lévis et les autres ailleurs sur le territoire. Les étudiants inscrits dans des programmes de 2e et de 3e cycles représentent 18 % de l'effectif total dont 3 % sont des étudiants internationaux. Un tel succès est attribuable, selon le recteur, à son attractivité accrue grâce à la qualité de son enseignement et à celle de l'encadrement des étudiants ainsi qu'à l'amélioration de sa programmation. L'UQAR a, entre autres, développé des programmes DEC-BAC intégrés en sciences infirmières en consortium avec des cégeps, une majeure en transport maritime avec l'Institut maritime du Québec et un doctorat en lettres avec l'UQTR et l'UQAC. De plus, elle a modifié plusieurs programmes pour mieux les adapter aux intérêts des étudiants et des employeurs éventuels qui d'ailleurs offrent de plus en plus de stages.

Le taux de persévérance et le taux de diplomation demeurent supérieurs à ceux de la moyenne des universités. En vue d'une plus grande réussite, l'Université a créé un centre d'aide auquel sont intégrés plusieurs chargés de cours. Par ailleurs, au cours des trois dernières années, l'UQAR a renouvelé 20 % de son corps professoral. Ce dernier est composé dans une proportion à peu près égale de professeurs permanents et de chargés de cours.

En matière de recherche, l'UQAR a dépassé ses cibles relatives aux revenus. Au chapitre de la gestion, l'UQAR présentait un important déficit annuel avant le réinvestissement. Elle a rationalisé dans des fonctions jugées moins essentielles par exemple, en fermant des départements et en réduisant le nombre d'activités d'enseignement malgré une croissance de l'effectif étudiant. Ainsi, en matière de gestion, l'Université a atteint ses cibles et les a parfois dépassées, de sorte qu'elle prévoit atteindre l'équilibre budgétaire en 2002-2003, soit un an plus tôt que prévu. Le déficit accumulé atteint cependant plus de 6 millions de dollars et, selon l'Université, sans des sommes d'argent additionnelles, il sera impossible de résorber ce déficit dans un délai raisonnable.

En termes de prospectives, l'UQAR doit relever certains défis tels ceux que posent les flux démographiques négatifs, la croissance de l'emploi et la diversification industrielle appuyée par des choix stratégiques clairement exprimés. Pour maintenir l'effectif étudiant au niveau actuel, la programmation devra être bonifiée en rendant plus attractifs les programmes actuellement offerts et en ajoutant des programmes dans certains domaines.

L'UQAR poursuit les recherches de partenariat avec les cégeps et les autres universités en vue d'optimiser l'utilisation des ressources et l'offre de formation. Selon l'Université, si l'efficience passe sans doute par une utilisation accrue des nouvelles technologies, elle fait remarquer, par ailleurs, que ses étudiants exigent un enseignement en « présentiel ».

L'UQAR se dit préoccupée par d'éventuelles modifications des conditions de financement de la recherche universitaire. Elle craint que le niveau d'activité de recherche qu'elle a atteint soit fragilisé par le «définancement » des grands fonds québécois. Selon elle, l'État doit maintenir les incitatifs à l'investissement privé en recherche et l'accès au capital de risque afin, notamment, de

favoriser le développement régional. L'université en région est « l'influx qui fournit la relève » et le « canal de l'innovation tant technologique que sociale ». Pour cela, il faut que « les passerelles financières assurant l'accès public à l'expertise des chercheurs universitaires soient maintenues ».

Bien que le recrutement des professeurs et des étudiants soit bien enclenché, la situation, tant pour l'UQAR que pour toutes les universités québécoises, deviendra problématique. En effet, le « rythme d'arrivée des détenteurs de doctorat sur le marché » ne pourra répondre à la demande de renouvellement du personnel. Les universités devront être innovatrices dans leurs méthodes de recrutement et, pour cela, elles auront besoin d'appuis (ex. : Programme de nouveaux professeurs-chercheurs du Fonds québécois de la recherche sur la nature et les technologies). L'UQAR souligne enfin son problème de manque d'espace au campus de Lévis, problème qui doit être résolu rapidement.

******

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Contrat de performance***

- À l'UQAR, le contrat de performance a été considéré comme un outil de communication efficace non seulement entre l'Université et le MEQ, mais également entre la direction de l'établissement et la communauté universitaire (ex. discussion sur les cibles et les objectifs du contrat). De l'avis du recteur, le plus grand mérite du contrat de performance réside sans doute dans le fait d'avoir conduit à un échange officiel sur la base d'un document négocié entre l'Université et le Ministère.

- L'élaboration du contrat a permis à l'UQAR de développer un nouveau mode de gestion, soit celui de la gestion par objectif.

- Le contrat de performance a été l'occasion pour l'UQAR de se faire reconnaître certaines spécificités tel l'Institut des sciences de la mer.

***Indicateurs de performance***

- L'atteinte d'un taux de diplomation de 80 %, bien que ce soit un objectif louable, ne pourra sans aucun doute être atteint, non pas faute de moyens efficaces mis en œuvre par l'Université pour favoriser la réussite, mais à cause de la nature même de l'étudiant.

- Pour cette raison, des questions, comme celle de la réussite étudiante, devraient être analysées dans une perspective d'efficacité, de mise en œuvre de moyens pour atteindre de grands objectifs et non pas en fonction de cibles précises et « ultraquantifiables ».

***Recrutement des professeurs***

- Recruter des professeurs pour les universités situées en région, c'est savoir faire valoir les avantages de vivre dans la région et ceux de travailler à l'université.

- Par ailleurs, si l'UQAR est un « club-école extrêmement intéressant » pour les universités urbaines, le problème pour l'UQAR n'est quand même pas « dramatique ». Ce phénomène se produit parfois à l'inverse et celui-ci est normal dans le mesure où il « ne soit pas exagéré ». L'UQAR craignait que la mise sur pied du Programme des chaires de recherche du Canada engendrerait des problèmes d'effectif de son corps professoral, mais cela ne s'est pas avéré.

***Recherche***

- Quel que soit le fonds de recherche, l'absence de subvention pour les infrastructures en sciences humaines et en sciences sociales pose un problème majeur. Même s'il est vrai que les équipements en génie, par exemple, exigent des investissements importants, il faut, de toute évidence, que ces différents fonds réexaminent leurs façons de soutenir la recherche dans ces secteurs. Quant aux investissements de Valorisation-Recherche-Québec, le recteur fait remarquer que celle-ci a peu investi dans les secteurs des sciences humaines et des sciences sociales, la presque totalité des subventions ayant été accordée à ceux des sciences de la santé, des sciences naturelles et du génie.

- Par ailleurs, les universités situées en périphérie devraient avoir un accès privilégié au FQRNT (Fonds québécois de la recherche sur la nature et les technologies) en fonction de leurs spécificités. Il faut rappeler ici que le nombre de demandes de subventions que peut adresser chaque université est fixée par quota, le nombre étant moindre pour les universités de petite taille. Cette façon de faire suppose de la part de l'université d'avoir une certaine masse critique de chercheurs dans un domaine particulier, ce qui, il va sans dire, n'est pas le cas pour les université situées en périphérie.

- La recherche universitaire vise avant tout la formation de l'étudiant. D'ailleurs à l'UQAR, selon la convention collective, la tâche du professeur comprend des activités d'enseignement et des activités de recherche.

***Frais indirects de recherche***

- L'UQAR, comme toutes les autres universités, est confrontée au financement des frais indirects de recherche. Le problème se pose avec plus d'acuité dans les secteurs des sciences humaines et des sciences sociales où aucune subvention n'est accordée pour les infrastructures de recherche, alors qu'elles sont nécessaires là aussi.

- Une difficulté particulière se pose au moment où des collaborations s'établissent entre université et ministère, ce dernier refusant de contribuer aux frais indirects considérant qu'un autre que lui l'a déjà fait. De l'avis de l'UQAR, si elle parvenait à obtenir 40 % pour les frais indirects sur tout contrat et toute commandite, ce serait « un tout autre monde de développement de la recherche ».

***Occupation du territoire***

- L'UQAR possède un Centre de recherche sur le développement territorial et une Chaire de recherche en développement rural. L'intérêt des chercheurs de l'UQAR en ce qui a trait à la problématique de l'occupation du territoire est manifeste et leur objectif est, notamment, celui de développer en concertation des créneaux spécifiques à la région, ce qui permet à la population de mieux s'approprier le territoire. Par ailleurs, une bonne partie du développement régional se fait également sur la base de l'exploitation des ressources premières et de leur transformation (ex. : chaire de recherche sur la forêt habitée).

- L'un des objectifs de l'UQAR est, entre autres, celui de soutenir le développement des entreprises régionales en renforçant le lien entre elles et l'Université par l'établissement de partenariats (ex. : la Corporation de soutien au développement des PME).

- Par ailleurs, l'UQAR se dit mal outillée en ce qui concerne l'établissement de partenariats avec les grandes entreprises et, à cet égard, il faudra faire mieux. Bien sûr, ces dernières sont intéressées par l'expertise des chercheurs universitaires, mais cela ne suffit pas. En effet, l'attrait des entreprises pour l'université régionale et son expertise doit être accompagné de bonifications, telles des mesures fiscales avantageuses pour ces entreprises. Cela s'avère d'autant plus nécessaire qu'il n'est pas facile pour les entreprises situées en région d'obtenir des prêts des banques.

***Créneaux d'excellence***

- Le développement de créneaux d'excellence pour les universités en périphérie est, sans contredit, important et nécessaire. En effet, l'Université qui est en mesure de démontrer ses qualités d'intervention dans un domaine donné doit se voir reconnaître un certain leadership, mais sans pour autant que l'exclusivité du domaine lui soit garantie. D'ailleurs, ce ne « serait pas la voie à suivre ».

- Par contre, s'il existe une certaine « exclusivité urbaine », au sens où seules les universités urbaines possèdent des facultés de médecine et de droit, il devrait à tout le moins y avoir un préjugé favorable à l'endroit des universités situées en périphérie lorsque des investissements en recherche sont faits dans des secteurs qui leur sont spécifiques (ex. : pâtes et papiers à l'UQTR, aluminium à l'UQAC).

- Au-delà des créneaux d'excellence, l'Université a une mission d'accessibilité qu'elle doit remplir et, pour cette raison, elle doit offrir des baccalauréats qui sont assez généraux (ex. : l'UQAR doit former des étudiants polyvalents en génie pour répondre aux besoins des PME).

***Partenariat***

- Lors de la périodes des compressions budgétaires, étant donné le choix qu'elle a fait de centrer son financement sur l'étudiant, l'UQAR a, contrairement à certaines universités, peu établi de partenariats avec la grande entreprise. Son expertise en ce domaine doit être développée.

- À l'UQAR, le partenariat international n'est pas établi dans un cadre officiel; il repose plutôt sur des interactions étroites entre ses chercheurs et ceux de pays étrangers (Danemark, Pays-Bas, Allemagne).

- En termes d'offre de formation, le partenariat universitaire est d'une importance majeure pour l'UQAR et il peut prendre différentes formes. Ainsi, plutôt que de demander une autorisation de programme qui s'avère un long processus (CREPUQ → MEQ), l'université désireuse d'offrir un programme spécifique doit adresser une demande à une autre université qui dispense déjà ce programme. (Par ex. : le doctorat en biologie à l'UQAR. Les professeurs de l'UQAR dispensent le programme tel qu'élaboré par l'UQAM, mais c'est cette dernière qui délivre le diplôme.)

- Dans d'autres cas, des universités peuvent s'associer pour faire une demande d'autorisation de programme. (Ex. : L'UQAR, l'UQAC et l'UQTR se sont associées pour déposer une demande de doctorat en lettres. Les trois établissements élaborent ensemble le programme et partagent les ressources professorales.)

- S'il s'agit d'activités de recherche, le partenariat s'établit sur la base d'affinités entre chercheurs. (Ex. : des chercheurs de l'UQAR et le Centre d'études nordiques de Laval).

- Par ailleurs, le modèle de partenariat établi par les différentes constituantes de l'UQ en matières de ressources documentaires est un modèle particulièrement efficace qui permet à l'ensemble du réseau d'avoir accès à une banque de données intéressante.

***Frais afférents aux services au étudiants***

- Les frais afférents aux services aux étudiants à l'UQAR s'élèvent à 2,23 $ par crédit et aucun frais de service n'est imposé, si ce n'est des frais à la pièce (ex. : duplicata pour un diplôme).

***Droits de scolarité***

Prenant en compte la situation financière des étudiants de l'UQAR où 60 % d'entre eux reçoivent des prêts et bourses et où bon nombre également sont chefs de famille monoparentale, le recteur est d'accord avec le gel des droits de scolarité. Selon lui, la réflexion sur l'augmentation des droits de scolarité doit tenir compte de ces éléments.

## 1.6 Université Concordia

**Date de l'audition** : mardi 30 septembre 2003, à 9 h 30

**Membres de la délégation de l'Université :**

M. Frederick H. Lowy, recteur et vice-chancelier
M. Marcel Danis, vice-recteur aux relations institutionnelles
M. Jack Lightstone, provost
M. Michael Di Grappa, vice-recteur aux services
M. Larry English, chef de la direction financière
M[me] Evelyne Abitbol, directrice des affaires publiques et des relations médias et gouvernementales

---

**Résumé de la présentation du recteur**

L'Université a rempli les engagements inscrits à son contrat de performance conclu avec le ministère de l'Éducation. L'effectif étudiant est caractérisé par une grande diversité quant à l'âge, mais aussi quant à l'origine. En effet, les étudiants étrangers proviennent de 137 pays différents. Cela constitue un défi pour l'Université, mais surtout une richesse, puisque cette diversité culturelle prépare ses étudiants au contexte de mondialisation auquel ils devront faire face.

Sur le plan de la recherche, Concordia connaît une hausse significative tant du nombre de chercheurs que de la valeur des subventions reçues. La relève du corps professoral est en bonne voie d'être assurée, puisque plus de 200 nouveaux jeunes professeurs ont été engagés au cours des dernières années. Sur le plan immobilier, l'Université continue d'investir dans des infrastructures et des installations de pointe. Enfin, grâce à une saine gestion de l'ensemble de l'établissement, les finances de Concordia affichent des résultats positifs.

Sur ce plan, en 1999, l'Université avait éliminé un déficit accumulé qui atteignait 36 millions de dollars en 1994. Depuis, elle a su éviter les déficits d'exploitation et, grâce au réinvestissement apporté par les contrats de performance, elle a accumulé, en 2003, un surplus de 22 millions de dollars. Mais la réussite budgétaire de l'établissement se fait au prix de grands sacrifices, car, comme toutes les universités québécoises, Concordia n'est pas financée adéquatement. Les solutions quant aux sources de ce financement — l'État, les étudiants, le secteur privé ou l'ensemble des trois — devront être débattues lors de la prochaine commission parlementaire sur le financement des universités.

Le recteur Lowy indique clairement que Concordia s'oppose catégoriquement à un financement de base différentiel qui privilégierait les universités dont les activités sont axées d'avantage sur la recherche, une solution qu'elle juge inéquitable.

Sur le plan de la collecte de fonds privés, la fondation de l'Université est passée de 12 millions de dollars en 1995 à 78 millions en 2003. De plus, Concordia prépare une campagne pour financer son complexe sportif, qui coûtera 17 millions de dollars, et lancera en 2005 une nouvelle campagne de financement de l'ordre de 100 millions de dollars.

Entre 1995 et 1997, Concordia, dans un processus de planification continue, s'est donné comme objectifs, entre autres, de :

- ✓ restructurer de façon significative l'ensemble de ses programmes,
- ✓ d'augmenter les inscriptions dans les programmes d'importance stratégique pour la région,
- ✓ d'intégrer dans ce nouveau cadre les activités de recrutement du personnel enseignant et de soutien,
- ✓ de définir et de mettre en application un plan détaillé d'aménagement physique de l'établissement,
- ✓ d'instaurer un modèle circonstancié d'attribution de l'enveloppe budgétaire,
- ✓ d'équilibrer son budget annuel de fonctionnement,
- ✓ d'effacer presque complètement sa dette de fonctionnement accumulée.

Dans sa deuxième phase de planification, entre 1998 et 2000, l'Université Concordia s'est donné quatre objectifs précis :

- ✓ recruter et retenir des professeurs hautement qualifiés,
- ✓ stimuler sa capacité de recherche et faire des progrès significatifs et durables dans le domaine de la recherche d'avant-garde,
- ✓ établir un équilibre entre une accessibilité traditionnelle et continue et une meilleure compréhension des facteurs contribuant à la rétention des étudiants,
- ✓ augmenter de façon significative la proportion des EEETP inscrits aux études supérieures.

Les résultats quant à l'effectif étudiant démontrent que l'Université a atteint son objectif. Selon les données du MEQ, l'augmentation de l'effectif étudiant de Concordia représente 50 % de l'augmentation de l'effectif étudiant de l'ensemble du réseau universitaire québécois. De plus, l'Université continue d'attirer de plus en plus d'étudiants étrangers confirmant sa renommée à l'échelle internationale.

La relève des enseignants a été amorcée grâce à un programme de retraite anticipée. Cela a permis à l'Université d'atteindre à court terme l'équilibre budgétaire, de se donner une marge de manœuvre pour la restructuration de ses programmes et, enfin, d'être sur le « marché » du recrutement avant les autres établissements. Cela a eu un effet positif direct sur la valeur des subventions de recherche, qui devraient aller en augmentant dans les années à venir, à mesure

que ces nouveaux jeunes professeurs — plus actifs en recherche que leurs prédécesseurs — avanceront dans leur carrière.

Par ailleurs, les effets conjugués du programme de retraite anticipée et de l'augmentation significative de l'effectif étudiant ont amené une augmentation du ratio EEETP/professeur, qui atteignait 27,3 en 2002-2003 et que l'Université voudrait ramener à un maximum de 24 EEETP/professeur, en 2008.

Afin de répondre à ses besoins d'espace, l'Université a entrepris la réalisation d'un projet de construction d'environ 400 millions de dollars qui permettra de consolider ses installations. Le projet comprend la construction de trois pavillons, la rénovation de plusieurs édifices et l'aménagement de centres sportifs. Un nouveau projet de construction inclut un centre de performance artistique et des résidences étudiantes.

*****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Contrats de performance***

Les dirigeants de Concordia sont satisfaits des termes du contrat de performance et sont prêts à répéter cette opération, mais seulement à condition que le gouvernement y inclut, en contrepartie, une seconde phase de réinvestissement et un financement à 100 % de l'effectif étudiant.

***Indicateurs de performance***

*La persévérance*

Les dirigeants de Concordia sont d'avis que la persévérance dans les études est surtout liée à des facteurs d'ordre « psychosocial » tels que les obligations familiales ou d'emploi, les difficultés d'adaptation à la langue ou à la culture dans le cas des étudiants étrangers, etc. L'Université a développé des moyens d'identifier dès le départ les étudiants à risque et de leur donner le soutien nécessaire, en leur offrant par exemple un cours qui les aide à adopter une meilleure méthode de travail.

*Le taux de diplomation*

La réussite d'un étudiant ne doit pas être mesurée strictement à l'aune de la diplomation. Chaque cours qu'il réussit contribue à sa scolarisation et donc à l'amélioration de sa situation personnelle et en tant que citoyen.

***Effectif étudiant***

Il est dans la tradition de Concordia, et même dans la culture organisationnelle de cet établissement, d'offrir un milieu accueillant non seulement pour les communautés culturelles et pour les étudiants étrangers, mais aussi pour les gens qui travaillent, notamment en offrant des

cours le soir. Ainsi, 70 % de l'effectif étudiant travaille à temps plein ou à temps partiel. Cette flexibilité et la souplesse dans les horaires attirent beaucoup de personnes d'ici comme d'ailleurs.

***Renouvellement du corps professoral***

*Embauche*

La stratégie de Concordia dans son programme d'embauche de professeurs : offrir non seulement des salaires compétitifs dans le contexte nord-américain, mais offrir aussi de généreuses subventions de recherche de démarrage, et ce, non seulement dans les secteurs scientifiques, mais aussi dans les secteurs des sciences humaines et des sciences sociales; en termes de relations publiques, faire paraître l'ensemble des postes disponibles dans une seule annonce plutôt qu'individuellement; lors des entrevues, présenter aux candidats le plan du nouveau pavillon; et enfin, faire ressortir la qualité de vie au Québec, particulièrement à Montréal.

*Rétention*

Le principal problème sur ce plan est la concurrence nord-américaine : au cours des prochaines années, beaucoup de professeurs prendront leur retraite et, donc, beaucoup d'universités seront à la recherche de nouveaux professeurs en même temps. L'augmentation de l'effectif étudiant — puisque de plus en plus de gens accèdent à l'éducation supérieure — viendra mettre une pression additionnelle sur cette concurrence, particulièrement au Québec. Le salaire pour embaucher un nouveau professeur a augmenté de 30 % à 60 %, selon les domaines, depuis trois ans seulement. Cette augmentation a un effet sur le salaire des professeurs déjà en place, à qui on doit offrir de meilleures conditions afin de les garder.

***Recherche***

Bien que les universités québécoises soient très avancées sur le plan de la recherche, il demeure important que la mission des organismes subventionnaires (fonds de recherche) ne soit pas remise en cause et qu'ils continuent de soutenir la recherche universitaire, dont les besoins ne cesseront de grandir dans les années à venir.

***Frais indirects de recherche***

Le recteur souligne que le gouvernement du Québec doit continuer de verser aux universités québécoises une subvention couvrant une partie des frais indirects de recherche afin que ces établissements puissent maintenir leur taux de succès dans le domaine de la recherche. Pour arriver à concurrencer les États-Unis sur le plan de la recherche, les frais indirects de recherche devraient être subventionnés, idéalement, à 40 % : 25 % du fédéral et 15 % du Québec.

***Partenariats***

Sur le plan du financement de ses immobilisations, l'Université compte beaucoup sur le soutien de l'ensemble de la communauté, que ce soit parmi les industries, les « amis de l'Université » ou les diplômés de l'établissement.

Ce qu'il y a de particulier à Concordia, c'est qu'elle a émis des obligations — dont elle assume entièrement le paiement des intérêts — pour financer une partie du nouveau pavillon Richard-J.-Renaud. Concordia est la quatrième université canadienne à émettre des obligations, mais elle est la première à financer des immobilisations liées directement à sa mission de formation et de recherche, alors que, dans la cas des autres universités canadiennes, les fonds servaient, par exemple, à la construction de résidences pour étudiants ou d'espaces de stationnement.

Sur le plan du financement pour le fonctionnement de base, l'Université ne peut compter que sur les étudiants eux-mêmes et l'État. Par ailleurs, les industries offrent une contribution très concrète sur le plan financier dans leur participation aux nombreux programmes coopératifs offerts par l'Université.

***Droits de scolarité***

Concernant les droits de scolarité, les dirigeants de Concordia sont d'avis que les étudiants seraient sans doute prêts à payer un petit peu plus. Étant donné la grande disparité entre les droits demandés au Québec et ceux exigés dans les autres provinces ou aux États-Unis, il y aurait peut-être lieu de les augmenter légèrement, sans que cela ait un effet sur l'accessibilité. Il serait souhaitable, selon eux, que la décision de geler ou non les droits de scolarité soit basée sur une analyse scientifique des données disponibles.

***Frais afférents***

Le montant des frais afférents payés par les étudiants de Concordia se situe dans la moyenne des universités québécoises. Les instances universitaires, auxquelles participent les étudiants, avaient décidé de façon démocratique, au milieu des années 1990, d'augmenter graduellement les frais afférents pendant quatre ans. Par la suite, la décision du gouvernement de réinvestir dans les universités a permis à l'Université d'annuler la quatrième année d'augmentation.

De façon générale, les frais afférents demandés aux étudiants servent à financer des services dits non admissibles aux subventions du gouvernement (par ex. : services de soutien psychologique, de counselling, de santé, de loisirs, etc.). Ces services sont indispensables et contribuent de façon importante à la réussite des étudiants. Ils ne doivent donc pas être gelés; au contraire, ils doivent être développés. Il ne serait donc pas souhaitable que les frais afférents soient gelés sans qu'en contrepartie les activités qu'ils servent à financer demeurent non admissibles aux subventions gouvernementales.

***Passerelles***

Le problème d'arrimage entre le secteur collégial et le niveau universitaire touche principalement la formation technique collégiale, qui n'a pas été conçue, au départ, pour permettre aux finissants de ce secteur de poursuivre leur formation à l'université. Bien que Concordia ait déjà défini des passerelles entre certains programmes techniques et ses programmes, les étudiants issus des secteurs techniques ont un taux de succès inférieur aux autres étudiants. Le problème n'est donc pas seulement celui de la reconnaissance des acquis et doit être étudié sérieusement.

## 1.7 Université McGill

**Date** : mardi 28 septembre 2004, à 9 h 30

**Membres de la délégation de l'Université :**

M[me] Heather Munroe-Blum, principale et vice-chancelière
M. Luc Vinet, vice-principal exécutif
M. Morty Yalovsky, vice-principal administration et finances

---

**Résumé de la présentation de la principale**

Comme toutes les autres universités à haute intensité de recherche, l'Université McGill fait face à plusieurs défis importants. La haute direction de l'Université procède, à cet égard, de façon à ce que les étudiants et les facultés bénéficient des actions entreprises en vue de moderniser et de professionnaliser l'administration, les services et les structures universitaires de formation et de soutien aux étudiants. La modernisation de la gestion de l'Université s'applique aussi à sa gouvernance. Ainsi, pour des raisons d'efficacité décisionnelle, la taille du Conseil des gouverneurs a été réduite, le faisant passer de 45 à 25 membres à compter de janvier 2005.

L'Université a mis en place un processus complet et transparent de planification budgétaire et universitaire sur plusieurs années, afin de faciliter une évaluation rigoureuse et continue de ses programmes. Ce processus de planification, accompagné d'exigences accrues en matière d'imputabilité, couvre non seulement les programmes universitaires, mais également les activités liées au soutien et au recrutement du personnel dans les facultés et dans l'établissement de priorités d'investissement dans les infrastructures et les équipements.

Cependant, l'aptitude de l'Université McGill à maintenir sa tradition d'excellence et à soutenir ses réalisations récentes reste très fragile. Que le principal enjeu soit d'ordre financier n'étonnera personne. La Commission de l'éducation l'a déjà reconnu, les universités québécoises souffrent d'un grave sous-financement. En outre, les universités du Québec doivent fonctionner dans un cadre financier beaucoup plus étroit que celui des autres provinces et territoires du Canada. La part publique de financement universitaire est plus importante au Québec qu'ailleurs en Amérique du Nord, compte tenu de la politique gouvernementale. L'Université McGill appuie sans réserve la recommandation de la Commission de l'éducation qui, dans son rapport récent sur le financement des universités, stipule que celui-ci soit porté à un niveau équivalant à la moyenne canadienne.

Les universités québécoises doivent donc être financées adéquatement, tout en étant imputables dans leurs activités et dans leur utilisation des fonds publics. Ces fonds représentent un investissement stratégique et, en raison des ressources financières limitées de l'État, il est

important pour les universités de faire en sorte de les utiliser efficacement et de maximiser les effets d'entraînement positifs qu'ils peuvent avoir sur la société dans son ensemble. Cela nécessitera un effort important et urgent, d'autant plus que l'Université McGill accuse un déficit d'exploitation de 8 millions de dollars. Le financement dont l'Université a besoin, tout simplement pour être compétitive à l'égard des grandes universités canadiennes, est de 100 millions de dollars par an.

L'Université McGill compte présentement environ 30 000 étudiants, dont plus de la moitié du Québec et, de ceux-ci, 6 000 francophones qui viennent de tous les coins du Québec. La langue d'enseignement est en général l'anglais, mais, de plus en plus, le français occupe une place d'importance. À la Faculté de droit, par exemple, les programmes sont complètement bilingues et le français est utilisé dans les secteurs professionnels. Tous peuvent écrire leurs travaux ou examens dans la langue de Molière. L'autre moitié des étudiants vient du Canada et de plus de 140 pays, ce qui représente un apport économique appréciable et un enrichissement culturel considérable.

McGill est la seule université à avoir enregistré récemment un nombre croissant d'inscriptions de diplômés de cégeps, et ce, au cours des cinq dernières années. Selon les statistiques que la CREPUQ soumettait dernièrement, l'Université a connu une hausse de 15 % de ses inscriptions d'étudiants de cégeps sur une période de cinq ans, alors que l'ensemble du réseau connaissait un recul d'environ 10 %. Le taux de diplomation de ses étudiants est d'environ 80 %, ce qui place McGill parmi les meilleures universités à ce titre en Amérique du Nord.

Sur un autre registre, le renouvellement de son corps professoral est bien amorcé. En effet, un programme a été commencé en 2000, et ce, pour contrer les départs à la retraite massifs anticipés. Ceux-ci étaient tels, qu'il a fallu recruter, depuis 1999, au-delà de 500 professeurs afin d'atteindre et de maintenir l'effectif dont l'Université disposait en 1994.

Sur le plan de la recherche, McGill est l'université dont l'intensité, à savoir la subvention de recherche par personne, est la plus élevée au Canada. Il est aussi intéressant d'observer que McGill entretient plusieurs partenariats avec différentes universités du Québec, par exemple un programme en microélectronique développé, dans une complémentarité remarquable, avec l'Université de Sherbrooke et l'École Polytechnique. Enfin, les contributions de l'Université McGill à la société sont nombreuses, par exemple l'entente, signée tout dernièrement, pour faire du domaine Gault une réserve légalement reconnue. On peut penser aussi au Musée Redpath ou à l'arboretum Morgan.

Si McGill peut, à juste titre, être fière de son apport et de ses réalisations, elle ne sombre pas néanmoins dans la complaisance. Et c'est précisément pour s'améliorer constamment, dans tous les aspects de sa mission, pour optimiser l'utilisation de ses ressources qu'elle s'est engagée, l'an dernier, dans un exercice ambitieux de planification. Cet exercice intègre tous les aspects de ses activités, à savoir : enseignement, recrutement, recherche, développement des espaces, services aux étudiants, etc. Puisque toutes ces facettes sont interconnectées, il était capital de les embrasser simultanément. Le deuxième caractère fondamental de cet exercice est sa nature pluriannuelle. L'objectif à cet égard est d'avoir la flexibilité de déborder les cadres fiscaux ou financiers annuels et aussi de pouvoir déployer des projets au-delà d'un horizon de 12 mois.

Cet exercice est conçu pour permettre d'établir les priorités, d'allouer les ressources en conséquence, d'offrir un cadre de suivi, d'assurer l'imputabilité et d'inclure de l'étalonnage. Chaque faculté a proposé sa vision et sa stratégie. Celles-ci ont été fondues dans une analyse institutionnelle à partir de laquelle des « contrats » ont été développés. Les éléments de ces contrats, de façon générale, incluent l'élaboration d'un cadre nouveau pour l'évaluation systématique de tous les programmes d'enseignement.

Cette évaluation comprend l'examen des programmes d'études, en tenant compte de l'éclairage qu'apporte la recherche sur ces programmes. L'Université est intéressée à constamment accroître l'impact qu'a la recherche sous toutes ses formes sur ses programmes d'enseignement, puisqu'il existe un intérêt certain pour les étudiants d'étudier dans une université à forte intensité de recherche. D'autres aspects sont aussi pris en compte dans cette évaluation : l'interdisciplinarité, l'internationalisation, non seulement dans le volet examen des programmes d'études, mais aussi dans l'examen de la façon que l'enseignement est dispensé, que les choix pédagogiques sont faits. Cette démarche a déjà produit différents résultats, dont la mise sur pied de l'École de l'environnement et le lancement d'un baccalauréat arts et sciences.

Des axes prioritaires ont également été définis en recherche. Certains, telles la bioinformatique, la génomique et les nanosciences sont assez universellement reconnus. D'autres, comme les études islamiques, les technologies de la musique ou encore l'éthique, les médias et les politiques publiques sont plus particuliers à l'Université. Cet examen a aussi fait ressortir la nécessité de mettre en place des structures appropriées afin de soutenir des initiatives interdisciplinaires majeures. L'Université travaille ainsi, par exemple, au développement d'un centre sur le comportement humain et la santé, qui regroupera des professeurs de plusieurs de ses facultés. L'Université étudie actuellement les moyens à mettre en œuvre pour assurer le succès des sociétés dérivées et de transfert de technologies, afin d'améliorer la contribution que ces dernières peuvent apporter à l'économie.

La planification de l'Université englobe évidemment le programme de renouvellement du corps professoral. Sa mise à jour révèle la nécessité de maintenir à McGill cette cadence de 100 engagements par année, et ce, au moins jusqu'en 2010. Ces ressources professorales seront évidemment déployées en relation avec divers projets d'enseignement et de recherche. Pour l'effectif étudiant, l'Université s'est engagée à augmenter les inscriptions au 1$^{er}$ cycle d'environ 6 % au cours des 5 prochaines années et elle compte, par ailleurs, doubler le nombre d'étudiants au doctorat sur une période de 10 ans.

Enfin, l'aménagement et le développement des espaces d'enseignement et de recherche sont à l'évidence un aspect névralgique de toute planification intégrée. Après plus de 10 ans de planification et d'appels de fonds, les travaux du nouveau pavillon de musique sur la rue Sherbrooke ont débuté. Ce pavillon abritera une salle de concert de 200 places, un studio d'opéra, un studio d'enregistrement de 4 étages, à la fine pointe de la technologie.

Le square Tomlinson a été achevé l'an dernier et fait aujourd'hui figure de plaque tournante dans les recherches en Amérique du Nord. Rappelons qu'il abrite le pavillon Lorne-Trottier des technologies de l'information, et le centre d'innovation Génome Québec, et l'Université McGill. À ces structures viendra s'ajouter le nouveau complexe des sciences de la vie. Ces projets sont

axés sur la recherche biomédicale et plus particulièrement le cancer. La construction de ces nouveaux édifices devrait débuter l'année prochaine.

L'Université prévoit construire un nouveau pavillon des arts, véritable carrefour d'interaction pour de nombreux départements actuellement distribués dans plus de 18 pavillons sur le campus. Elle prévoit également construire un nouveau pavillon des sciences de la santé pour accueillir davantage d'étudiants en sciences infirmières, en physiothérapie, en orthophonie et en ergothérapie. L'Université a aussi l'intention de transformer la rue McTavish en zone piétonnière. Le campus McDonald couvre une superficie de 1 600 acres et affiche un immense potentiel. L'Université travaille à l'élaboration d'un plan pour faire de ce campus l'axe principal d'un véritable pôle des biotechnologies.

Enfin, son réseau d'hôpitaux universitaires de renommée internationale représente un autre trait de son futur développement. L'Université McGill profite de cette occasion pour féliciter le gouvernement du Québec d'avoir approuvé le projet du Centre de santé de l'Université McGill (CSUM).

L'Université doit continuer à relever des défis tout à fait particuliers : dans son campus du centre-ville, l'espace se fait rare, et elle doit préserver et adapter plusieurs édifices patrimoniaux. Autrement dit, elle doit faire preuve d'imagination pour optimiser l'espace à sa disposition et assurer l'expansion de son infrastructure au centre-ville et ailleurs. C'est pourquoi, elle élabore à l'heure actuelle un plan directeur pour le développement général de ses campus.

*****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Effectif étudiant et formation***

- Il existe, depuis 1999, une baisse continue de l'effectif étudiant à temps partiel au 1er cycle. C'est une tendance qui est généralisée à travers l'Amérique du Nord. Au cours de la période observée, il y a une décroissance de l'effectif étudiant dans le secteur à temps partiel et, par ailleurs, il y a un transfert vers les études à temps plein. L'Université McGill ne se singularise pas vraiment à cet égard.

- Sa vocation d'université à haute intensité de recherche est telle, que dans le secteur de la formation continue, McGill a insisté sur les programmes de cycles supérieurs. En raison d'une situation fluctuante sur les marchés, on a observé effectivement que les gens qui faisaient des études de cycles supérieurs à temps partiel ont choisi ou ont eu la possibilité de les terminer plus rapidement et sont passés dans un secteur à temps plein.

- Dans le domaine de l'éducation permanente, l'Université s'emploie à diversifier son offre de formation, pas nécessairement avec l'objectif d'augmenter le nombre d'étudiants à temps partiel, mais pour mieux servir et puis pour suppléer, le cas échéant, à des besoins qui se présentent. Alors, il y a des périodes d'enseignement qui ne sont pas utilisées, par exemple, l'été.

- Sur la question fondamentale de l'équilibre entre l'effectif étudiant, l'effectif professoral et les autres ressources, l'Université fait des choix en ce qui concerne la croissance de la population étudiante. Le modèle des universités à forte intensité de recherche en est un qui repose sur les professeurs titulaires, des professeurs qui, à la fois, enseignent et font de la recherche. À l'Université McGill, tel est le cas. Son plan de recrutement maintient le rapport étudiants/professeur à un niveau acceptable, mais en raison de son sous-financement, il devient difficile de former un nombre approprié d'étudiants et de mettre à leur disposition des ressources de grande qualité. Et le cœur de ces ressources est évidemment le professeur avec lequel ils sont en contact.

- Les étudiants ont soulevé une certaine inquiétude par rapport au ratio étudiants/professeur. Les professeurs consacrent beaucoup de temps à la recherche, alors que les étudiants de 1$^{er}$ cycle se sentent un peu délaissés par eux. La haute administration considère que le ratio actuel est à un niveau acceptable, mais qu'il devrait néanmoins être amélioré. Elle considère que les étudiants devraient, dès le début de leur programme, être en contact avec les professeurs-chercheurs pour lesquels ils sont venus à l'Université.

- L'augmentation du nombre d'étudiants de 2$^{e}$ et de 3$^{e}$ cycles est plus rapide que celle des ressources financières de l'Université : les besoins sont criants pour le financement des étudiants aux cycles supérieurs, les ressources en espace et les services de soutien.

- La pression exercée par les demandes d'admission des étudiants étrangers est énorme. Cependant, l'Université entend maintenir l'équilibre actuel entre l'effectif étudiant québécois et l'effectif étudiant provenant du reste du Canada et de l'étranger. C'est dans les programmes de 2$^{e}$ et de 3$^{e}$ cycles que l'augmentation est la plus forte.

- À l'Université McGill, les évaluations annuelles de tous les professeurs sont en corrélation avec leur salaire, qui est donc déterminé sur une base de mérite. Dans cette évaluation, la performance en enseignement est un élément clé, comme elle l'est au moment des promotions ou de l'octroi de permanences. Toutes ces évaluations font partie du dossier et il y a des interactions entre les leaders de l'enseignement universitaire pour voir, s'il y a lieu, à mettre des correctifs en place.

- L'évaluation des cours est actuellement un grand chantier où l'Université souhaite, en deux ou trois ans, passer en revue la totalité de ses programmes. Cela se distingue des revues cycliques que la CREPUQ propose, qui sont basées sur le modèle des accréditations de programmes professionnels, programmes de médecine, programmes de génie, qui a par la suite été étendu. Les différents départements d'université étaient mis dans une file et, à tour de rôle, étaient évalués. Il y avait une partie d'autoévaluation, des examinateurs externes étaient invités, et puis le tout était intégré. L'Université McGill a été pionnière dans l'utilisation de ce modèle, il y a à peu près une quinzaine d'années. Elle désire maintenant aller au-delà, puisqu'elle doit concevoir des programmes interdisciplinaires, développer des collaborations, lever les barrières départementales. Elle entend faire ces évaluations sur le volet enseignement seulement, donc de mettre le volet recherche de côté afin de se concentrer sur l'enseignement.

***Planification stratégique***

- À l'Univesité McGill, la gouvernance repose très fortement sur la structure facultaire et départementale de l'établissement. Dans l'élaboration de la planification stratégique, des projets sont lancés avec certaines balises, mais sont tout de suite déposés dans les facultés et les différents doyens sont responsables de faire circuler l'information dans les départements. Les plans facultaires sont construits à partir de la base.

- Différents éléments interviennent dans la définition des priorités, dont la pertinence des axes d'enseignement ou de recherche, la détection des forces ou les ressources disponibles, les directions émergentes. Dans le partenariat avec d'autres établissements, c'est un peu la même grille d'analyse qui est appliquée : il faut cependant qu'il y ait une complémentarité entre les établissements impliqués. Le programme de formation en microélectronique est un bon exemple à cet égard, puisqu'il concerne l'Université McGill, l'Université de Sherbrooke et l'École Polytechnique, chaque établissement ayant développé ce secteur dans un créneau différent.

- L'Université utilise deux principes directeurs pour la fixation de ses priorités : le premier consiste à déterminer les domaines dans lesquels l'Université McGill a la possibilité d'être avec les meilleurs au monde, et le deuxième vise à découvrir des domaines accessibles pour que l'Université puisse apporter une contribution unique.

***Droits de scolarité***

- Le processus d'admission est plus complexe pour les étudiants étrangers, ce qui occasionne des coûts supplémentaires pour l'Université. Le recrutement à l'étranger, la préparation des étudiants étrangers à vivre et à étudier au Québec, etc., nécessitent des ressources d'encadrement sophistiquées. L'Université a besoin d'un bureau pour guider ces étudiants et faire les démarches pour les visas et tout ce qui a trait à leur venue au Québec.

- Le montant forfaitaire reçu des étudiants étrangers et retourné au gouvernement est d'environ 30 millions de dollars chaque année. En plus de cela, l'Université McGill exige, depuis quelques années, un petit supplément à payer aux étudiants qui viennent de l'étranger. La différence est d'environ 1 300 $ par étudiant, et plus de 20 % de ce montant retourne sous forme d'aide financière aux étudiants. En administration, en vertu d'une entente avec le ministère de l'Éducation, l'Université peut exiger d'un étudiant étranger un montant allant jusqu'à 15 000 $.

- La surcharge exigée est cependant en contravention des règles prévues par le Ministère, lequel a demandé sans succès à l'Université McGill, à la fin du mois de juin 2004, de cesser cette pratique.

***Services aux étudiants***

- Il existe un poste à mi-temps de médiateur ou « ombudperson » à l'Université McGill. L'Université est présentement en processus de révision de sa politique d'équité. L'Assemblée

universitaire s'est également engagée à créer un bureau pour l'équité, qui accomplirait des tâches comparables à ce qu'assume généralement un médiateur.

***Financement***

- L'Ontario offre l'exemple d'un appariement des fonds privés et des fonds publics couronné de succès. Ainsi, dans cette province, pour chaque dollar qui est donné par un philanthrope, le gouvernement donne également un dollar en vue de financer un programme de bourses d'aide aux étudiants. L'industrie ontarienne joue également un rôle dans cette pratique de financement de contrepartie. Quand le gouvernement a établi un programme de contrepartie en vue d'élargir son aide pour les étudiants, l'industrie a fait des donations aux universités, particulièrement dans les programmes jugés importants en regard de leurs besoins futurs en main-d'œuvre hautement qualifiée.

- Le gouvernement du Québec devrait chercher à maximiser l'impact des outils existants, par exemple, en bonifiant la formule des dons de contrepartie pour les fondations universitaires. Les milieux d'affaires québécois devraient, quant à eux, être appelés à contribuer afin d'augmenter l'aide financière à la disposition des étudiants.

- Le budget de fonctionnement de l'Université est de près 455 millions de dollars, dont la moitié provient du gouvernement du Québec. Si les subventions fédérales à la recherche sont restées stables au cours des deux dernières années, les subventions de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) sont passées de 50 millions de dollars à 10 millions de dollars en 2004-2005. Cette fluctuation, en fait, est due aux retards des versements. En effet, l'Université a connu beaucoup de succès avec les compétitions FCI : elle a commencé des projets, mais n'a pas encore reçu les fonds.

- Conformément à ce qui est communément appelé « l'ajustement McGill » le financement accordé à l'Université McGill par le gouvernement du Québec est proportionnellement inférieur à celui qui est accordé aux autres universités québécoises. Cet « ajustement » spécifie une pénalité en termes de rythme du réinvestissement gouvernemental à partir de l'année 2000-2001. Ainsi, le ministère de l'Éducation a distribué au reste du réseau près de 150 millions de dollars en 3 ans, dont 26 millions de dollars renouvelables chaque année de façon discrétionnaire. L'Université McGill verra son manque à gagner, évalué à 10,7 millions de dollars en 2004-2005, faire l'objet d'un redressement graduel échelonné sur 15 ans. L'Université demande l'annulation de cet « ajustement ».

- Selon la haute administration de l'Université McGill, l'établissement est sous-financé, c'est pourquoi, il ne peut pas concurrencer efficacement les autres grandes universités canadiennes. Le plafonnement du financement gouvernemental et le gel des droits de scolarité nuisent au développement de l'établissement. L'Université demande de se voir accorder le droit de hausser ses droits de scolarité et d'augmenter l'aide financière aux étudiants qui en ont besoin, de façon à créer une nouvelle dynamique permettant d'élargir ses bases de soutien financier, sans pour autant nuire à sa mission d'accessibilité.

***Professeurs***

- Le défi du recruter 100 professeurs par année est relevé de façon décentralisée. L'Université confie aux gens dans les départements cette tâche d'utiliser leurs réseaux de contacts pour repérer et inciter les gens à poser leur candidature. Chaque fois, pour chaque poste, l'objectif est de trouver la meilleure personne, peu importe d'où elle vient. Pour chaque personne retenue, il faut en inviter et en interviewer des dizaines, leur présenter Montréal, etc., ce qui représente beaucoup de travail pour tout le personnel. Les salaires offerts sont évidemment un élément important, puisque ce marché en est un de demandeurs : les universités sont toutes à la recherche de talents, alors, forcément, il y a une certaine surenchère.

- Dans le réseau universitaire québécois, il y a des vocations différentes et donc des expressions différentes de déploiements de ressources. Les universités où la recherche est intense ont comme pilier les professeurs permanents qui font l'enseignement et la recherche. L'Université McGill distingue les chargés de cours des professeurs dits subventionnés ou suppléants. Cependant, cette catégorie de professeurs ne fait pas partie du groupe des professeurs permanents : il y a des différences entre les gens qu'on appelle des « faculty lecturers », qui font de l'enseignement et donnent une série de cours, et ceux qui font de l'enseignement à la pige. Il faut aussi prendre en compte que dans une université avec une faculté de médecine, il y a les pleins-temps géographiques qui s'ajoutent au portrait : c'est une autre réalité qui ne se compare pas du tout avec celle de certaines universités en région, par exemple.

- Il y a des rôles très complémentaires qui sont joués par des chargés de cours, en particulier dans le secteur professionnel. Il y a les gens qui amènent une expertise de pratique de la profession, que ce soit en droit, en génie, en gestion, et qui suppléent au programme. Il y a parfois des situations où c'est par manque de ressources que l'Université ne peut engager de professeurs permanents qui vont faire aussi de la recherche. Alors, pour pallier les besoins en enseignement, l'Université a recours à des chargés de cours.

***Infrastructures***

- Les professeurs ont d'importants besoins en équipements et en infrastructures, et c'est là où les espaces de recherche sont tellement critiques. Le complexe des sciences de la vie de l'Université est un édifice de quatre étages offrant 180 000 pi². L'Université de Montréal a construit l'IRIC, un édifice de quatre étages. Mais des universités concurrentes d'autres provinces ont davantage de ressources à cet égard : UBC vient d'inaugurer un édifice de 600 000 pi² dédié à la recherche biomédicale. De plus, pour monter une équipe de recherche, les étudiants aux cycles supérieurs sont évidemment cruciaux, il faut pouvoir bien les soutenir. En résumé, les salaires, les infrastructures, les espaces et le financement de la recherche font un tout et c'est avec l'ensemble de ces éléments qu'il faut concurrencer les autres établissements.

- Les fonds de démarrage sont aussi extrêmement importants pour rénover les espaces, pour installer des professeurs; c'est une composante du recrutement. À titre d'exemple, l'Université a dû dépenser environ de 15 millions pour procéder, en une année, au

recrutement de ses professeurs, pour les installer, pour les équiper d'un laboratoire, pour leur permettre de faire la recherche pour laquelle ils viennent à McGill. Cela fait une moyenne, sur une centaine de professeurs, d'environ 150 000 $ de coûts d'installation. Un collègue au MIT nous a mentionné que ses coûts d'installation moyens par professeur sont de 800 000 $ US, ce qui illustre bien l'écart auquel les universités québécoises font face.

## 1.8 Université du Québec en Outaouais

**Date** : mardi 28 septembre 2004, à 14 h

**Membres de la délégation de l'Université :**

M. Francis R. Whyte, recteur
M. Denis Dubé, vice-recteur à l'enseignement et à la recherche
M[me] Hélène Grand-Maître, vice-rectrice à l'administration et aux ressources
M. Dominique Charron, agent de recherche au vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche

---

**Résumé de la présentation du recteur**

Dans l'optique de sa mission de leader régional, l'Université a adopté, en 2003, son Plan de développement académique de l'UQO : Horizon 2012. Ce plan cible les domaines d'excellence pour la région tout en misant sur l'élargissement de la programmation dans des domaines de base, surtout les sciences sociales et les sciences pures et appliquées. Aujourd'hui, elle s'oriente aussi vers le domaine des sciences naturelles (biologie-forêt).

Son offre de programmes est encore très restreinte et le potentiel de rapatriement des clientèles qui fréquentent les autres universités québécoises et ontariennes, faute de programmes à l'UQO, est très important. Ce n'est qu'entre 35 % et 40 % des étudiants universitaires provenant de l'Outaouais qui étudient chez eux. Le rapatriement dans l'Outaouais des clientèles représente donc un fort potentiel. L'autre facteur qui jouera fortement en faveur de l'UQO est celui de la croissance de la population. Comme on prévoit une croissance démographique pour les 20 prochaines années, il est donc crucial que l'UQO continue de se développer, notamment dans les secteurs de base.

Un élément important de la mission de l'UQO est de rendre accessibles ses services sur l'ensemble du territoire qu'elle dessert. Toutefois, étant donné la dispersion de la population, cela implique des coûts élevés.

La dynamique de l'UQO est celle d'un jeune établissement qui est encore à une phase de construction et de développement et, selon le recteur, elle s'accommode très mal des règles actuelles qui régissent le financement des universités. Ces règles sont davantage adaptées aux établissements matures qui bénéficient des économies d'échelle et qui peuvent ainsi se permettre du développement à la marge.

L'UQO a commencé à souffrir d'un déficit de fonctionnement au milieu des années 1990 à cause des compressions budgétaires, mais également à cause des baisses importantes de clientèles

étudiantes qu'ont connues tous les établissements. Entre 1999 et 2002, le gouvernement a procédé à un réinvestissement. Toutefois, son plan de retour à l'équilibre budgétaire ne fut pas réalisé, et ce, malgré une gestion très serrée des ressources qui s'est traduite par une diminution relative de celles-ci par rapport à l'effectif étudiant. Le nombre de professeurs et de membres du personnel à plein temps par 100 EEETP a diminué d'environ 15 % entre 1999-2000 et 2003-2004. L'UQO a d'ailleurs des ratios d'étudiants par professeur très élevés et il lui faudrait au moins 34 professeurs pour se comparer au niveau moyen des quatre autres constituantes de l'UQ situées en région. Ainsi, même si le niveau de ses ressources a diminué par rapport à son effectif étudiant et que ses revenus se sont accrus de 45 % contre une hausse de seulement 35 % des dépenses depuis 1999, l'UQO n'a donc pas réussi à rétablir un équilibre budgétaire. La raison en est que les revenus qui accompagnent la croissance des effectifs ne sont pas suffisants. L'UQO défend depuis longtemps auprès du Ministère que plusieurs des modalités de financement ne sont pas adaptées à sa situation.

Le financement pour l'effet de taille ne reflète pas la réalité de l'UQO. En effet, les modalités devraient tenir compte de façon plus réaliste des limites d'économies d'échelle, considérant la taille de l'établissement, sa situation frontalière et ses défis d'occupation du territoire.

De même, le financement est différencié, selon les secteurs disciplinaires, à partir de paramètres qui ne reflètent pas la réalité des coûts de la formation (par exemple, les sciences infirmières et le travail social). Cela est désavantageux pour l'UQO qui s'est développée traditionnellement dans les disciplines les moins bien financées et dans lesquelles sont massivement concentrés ses étudiants.

Parmi les modalités qui s'avèrent particulièrement importantes pour un petit établissement en développement, il faut noter le taux de financement des nouvelles clientèles. La formule adoptée depuis 2001 finance à 100 % les nouvelles clientèles. Toutefois, devant la croissance importante des clientèles universitaires des dernières années, le MEQ a annoncé la possibilité d'un retour à un taux qui pourrait être de 58 % à compter de 2005-2006. Un autre élément important pour un établissement en développement est celui du financement du démarrage de nouveaux programmes.

Le recteur mentionne que plusieurs règles de financement ont fait l'objet de révision au cours des dernières années, notamment en ce qui concerne le financement de l'entretien des bâtiments, le financement des nouvelles clientèles ou encore le financement pour les étudiants étrangers en situation d'échange. D'autre part, le versement des sommes dues à l'université par le MEQ a pris du retard au cours des dernières années. Ces différents facteurs affectent grandement la capacité de planification et de gestion budgétaire, et ce, d'autant plus que l'UQO est dans un contexte de développement.

L'UQO a entamé, il y a une dizaine d'années, un mouvement de croissance et de diversification de ses activités de recherche et de formation. Elle jouit maintenant d'une crédibilité qui lui permettent d'assumer un rôle de leader dans certains secteurs, comme en technologies langagières, en cyberpsychologie, en développement des collectivités, en technologies de l'information, en gestion de projets ou en aménagement de la forêt feuillue. Mais, cette amorce de développement doit être maintenue et soutenue.

L'UQO a établi un plan de retour à l'équilibre budgétaire étalé sur quatre années et visant l'équilibre pour l'année 2007-2008. Ce plan comprend notamment des mesures pour accroître les revenus de sources autres que les subventions et les droits de scolarité, mais il repose également sur l'hypothèse d'un redressement de la base de financement de l'Université.

*****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Financement***

- Avant les contrats de performance, il existait, à l'intérieur de l'UQ, un système de péréquation dont l'UQO, notamment, a largement bénéficié. Vint ensuite la nouvelle formule de financement avec les contrats mettant ainsi fin au système de péréquation. Pour l'UQO, en même temps que la nouvelle formule signifiait une injection d'argent de l'ordre de 5 millions de dollars, elle engendrait une perte de l'ordre de 7 millions de dollars. Ce qui équivalait à un manque à gagner d'environ 2 millions avec lequel, d'ailleurs, l'UQO est toujours aux prises. L'an passé, l'UQO a atteint l'équilibre budgétaire. Toutefois, cela est dû à un apport non récurrent (ajustement pour les terrains et bâtiments, gel de postes de professeurs) et le problème structurel demeure.

- Le financement différencié est particulièrement désavantageux pour l'UQO, car 80 % de ses étudiants sont inscrits dans les disciplines les moins bien financées, notamment les sciences de la gestion et de l'éducation.

- Les nouvelles clientèles doivent être financées à 100 % et il sera difficile, pour l'UQO, de se développer avec un financement à 58 %, surtout lorsque les accroissements de clientèles se font dans des nouveaux programmes. L'UQO a soumis une demande au MEQ concernant le financement de sa clientèle et son manque de 2 millions de dollars. Elle estime que le règlement de ces deux problèmes, en plus du réinvestissement général, lui permettrait de jouir d'une base solide pour continuer à se développer.

- L'UQO doit s'implanter dans des nouveaux secteurs et, pour cela, elle a besoin d'un soutien pour développer des programmes. De plus, la dispersion des activités et des services sur deux campus génère des coûts de fonctionnement supplémentaires. Les 3 600 étudiants sont répartis sur deux campus, distants d'un kilomètre, tandis que l'UQO souffre d'un sérieux manque d'espace, lequel empire rapidement avec les hausses d'inscriptions.

***Financement et philanthropie***

- Il y a six ans, l'UQO a lancé sa première campagne de financement, dont l'objectif était de 3,5 millions de dollars, mais celui-ci n'a pas été atteint. Cela reflète la jeunesse de l'Université et, de ce fait, la faiblesse de son enracinement dans la région. Cette situation constitue un défi que l'UQO partage avec les universités des autres régions. Toutefois, la difficulté est peut-être plus grande pour elle, étant donné qu'elle n'est pas située dans une

région industrielle où il y aurait de grandes industries comme l'Alcan. Une deuxième campagne de financement sera lancée en 2006 et l'Université sera alors mieux positionnée, tant au plan de sa visibilité qu'à celui du nombre de ses diplômés. Le recteur mentionne que la formule du financement, selon laquelle le MEQ donne 0,25 $ pour chaque dollar investi, a beaucoup aidé l'UQO et que ce genre de politique doit être poursuivie et même accentuée.

***Effectif étudiant***

- L'UQO connaît une croissance constante de son effectif étudiant. Toutefois, étant peu présente, et même absente dans certains secteurs, une proportion importante des étudiants de l'Outaouais n'ont d'autre choix que de poursuivre leurs études ailleurs. Ainsi, 3 000 étudiants se retrouvent dans d'autres provinces canadiennes, mais surtout en Ontario. Toutefois, depuis que l'UQO a élargi sa gamme de programmes, la proportion des cégépiens qui va à Ottawa a diminué.

- Toutes proportions gardées et de toutes les universités québécoises, l'UQO a le plus haut taux d'étudiants issus des autres provinces canadiennes et ces étudiants sont en grande partie des adultes. Toutefois, l'UQO a beaucoup de difficultés à recruter des finissants ontariens du secondaire.

- L'Outaouais, notamment la ville de Gatineau, est le troisième lieu d'immigration au Québec après Montréal et Québec. Depuis cinq ans, le nombre d'étudiants étrangers inscrits à l'UQO a pratiquement doublé. La plupart des étudiants étrangers, notamment des Français, sont inscrits en gestion de projet.

- Pour recruter des étudiants étrangers, l'UQO procède surtout par entente « interinstitutionnelle » plutôt que par recrutement général. Par exemple, il y a un programme de baccalauréat « bidiplômant » où l'étudiant passe deux ans dans son université d'origine et autant dans l'université d'accueil (France et Espagne, par exemple). Cette façon de faire permet aussi la création de liens entre les professeurs des différentes universités et favorise le partenariat en recherche.

***Programmes de formation***

- L'UQO a deux identités. Elle est une université située dans une agglomération urbaine importante, ce qui n'est pas le cas des autres universités en région, mais elle est aussi une université qui doit dispenser des services sur un territoire très étendu, où la population est très dispersée.

- La grande majorité de ses programmes s'adressent à la clientèle urbaine. En effet, les sciences de la gestion concernent essentiellement la clientèle urbaine. Quant au secteur rural, l'UQO estime qu'elle fait peu à son égard. Ainsi, étant absente du secteur des sciences naturelles, l'UQO a inscrit ce secteur dans son plan de développement. Étant donné l'importance de la forêt feuillue pour l'Outaouais, il lui apparaissait important de développer son secteur des sciences en priorité du côté de la biologie et de l'aménagement et de la conservation de la forêt. Elle est associée notamment à l'Institut québécois d'aménagement

de la forêt feuillue. De plus, toujours dans l'optique du développement régional, l'UQO veut dispenser des programmes dans le secteur du tourisme. Elle estime que créer des programmes pour le développement de la région aura un effet sur la rétention des étudiants.

- Le taux de fréquentation des programmes d'enseignement au secondaire est préoccupant. Ceux-ci comportent trois volets disciplinaires : le volet univers social, le volet français et le volet mathématiques. Actuellement, les étudiants s'inscrivent majoritairement dans le volet univers social, alors que les volets français et mathématiques n'accueillent que peu de candidats. De tels seuils de fréquentation font douter l'Université de sa capacité d'assurer la relève. De l'avis de l'UQO, ce phénomène doit interpeller tous les intervenants à l'échelle nationale, car il n'y aura pas suffisamment de maîtres qualifiés pour l'enseignement des sciences au secondaire.

- L'UQO étend ses activités d'enseignement à des centres tels que Maniwaki, (baccalauréat en enseignement), Mont-Laurier (baccalauréat en travail social, baccalauréat en enseignement préscolaire et primaire) et Saint-Jérôme (DEC-BAC en sciences infirmières, développé en consortium avec les cégeps de Montmorency, de Saint-Jérôme et de l'Outaouais).

***Réussite des étudiants***

- Les étudiants de l'UQO ont, en moyenne, des cotes R inférieures à celles observées dans les autres établissements québécois. Plusieurs ont besoin d'un encadrement serré et cela est inscrit dans la mentalité des professeurs.

- Dans le secteur de l'éducation, il y a une baisse du taux de diplomation et une décroissance du nombre d'étudiants inscrits dans ce secteur. Cela s'explique, entre autres, par le resserrement des conditions de poursuite d'études liées à la compétence en français des candidats inscrits dans ces programmes. En effet, l'UQO a pris des mesures sérieuses en matière de contrôle des compétences langagières. L'étudiant qui n'a pas les compétences requises par son programme après trois trimestres ne peut pas poursuivre ses études dans ce programme tant qu'il n'aura pas réglé son problème en français. Cela a des incidences sur le caractère attractif du programme et sur le cheminement de l'étudiant dans le programme.

- Par ailleurs, la durée des études des étudiants inscrits en éducation a augmenté sensiblement à cause des conditions favorables du marché du travail (beaucoup de suppléance à cause du manque de ressources enseignantes), ce qui joue négativement sur les statistiques concernant la diplomation.

***Droits de scolarité***

- Si les droits de scolarité devenaient comparables à la moyenne canadienne ou comparables à ceux exigés en Ontario, l'UQO aurait encore plus de difficultés à retenir les Québécois.

***Recrutement des professeurs***

- L'UQO tient à recruter des professeurs qui sont à la fois bons pédagogues et capables de contribuer significativement à l'effort de recherche, tout en étant à l'écoute des besoins des collectivités. Elle considère que la mission universitaire est, d'abord et avant tout, la formation des personnes.

- La concurrence est très grande en matière de recrutement des professeurs et la difficulté varie selon les secteurs disciplinaires, tel celui sciences de la gestion. Un certain nombre de postes de professeurs reste vacant. La charge d'enseignement doit être cependant assumée et, pour cela, l'UQO fait appel à des personnes chargées de cours. Celles-ci offrent 62 % des activités d'enseignement et 50 % des cours de cycles supérieurs. Il faut cependant préciser que les programmes de cycles supérieurs sont des « programmes orientation professionnalisante », ce qui rend possible le recrutement de chargés de cours qui ont les compétences requises. Leur apport est très apprécié des étudiants et ceux-ci « distinguent rarement le fait que leur enseignant soit un professeur ou soit une personne chargée de cours ».

***Évaluation de l'enseignement***

- L'UQO s'est donné, il y a quelques années, une politique d'évaluation de l'enseignement qui fait en sorte que tous les cours sont évalués par les étudiants. Un comité où siègent, entre autres, des étudiants est chargé de voir à la qualité de la formation et de l'enseignement. L'Université décerne des prix d'excellence en enseignement à ses professeurs et à ses chargés de cours.

***Recherche***

- La composante recherche et la composante enseignement ont un poids à peu près égal dans la répartition des tâches professorales.

- Il y une dizaine d'années, les indicateurs de recherche de l'UQO étaient parmi les plus faibles de toutes les universités québécoises. En effet, l'Université avait été fondée sur la base de programmes uniquement professionnels et l'embauche des professeurs avait été faite dans la perspective de l'enseignement. Contrairement à ce qui se passait ailleurs, les professeurs de l'UQO enseignaient beaucoup et faisaient peu de recherche.

- Consciente de l'importance fondamentale de la recherche pour la qualité de la formation et le développement régional, l'UQO, depuis, a mis l'accent sur les critères de recherche lors de l'embauche des professeurs. Ainsi, au chapitre des activités de recherche, l'UQO a progressé rapidement. Elle a maintenant cinq chaires de recherche et deux programmes de doctorat seront bientôt approuvés.

- La recherche menée à l'UQO est singulière en ce qu'elle est, toutes proportions gardées, largement financée par les grands organismes subventionnaires. La part de la recherche contractuelle n'a représenté, historiquement, qu'une proportion faible de ses activités recherche. Cela s'explique, en partie, par le fait que les sciences appliquées y ont été très peu

développées jusqu'à tout récemment et que les recherches contractuelles se réalisent souvent dans ce secteur. L'UQO est consciente de cela et elle souhaite augmenter la recherche contractuelle.

***Indicateurs utilisés par la Commission***

- Le vice-recteur à l'enseignement et à la recherche précise qu'il faut être très soucieux de la définition des indicateurs afin qu'ils aient la même signification pour tous les établissements (par exemple, la définition de « professeur »).

## 1.9 École Polytechnique

**Date** : jeudi 30 septembre 2004, à 9 h 30

**Membres de la délégation de l'École :**

M. Robert L. Papineau, directeur général
M. Bernard Lamarre, président
M. Yvon Bouchard, adjoint exécutif au directeur général
M[me] Chantal Cantin, directrice du Service des communications et des relations publiques
M. Christophe Guy, directeur de la recherche et de l'innovation
M[me] Louise Jolicoeur, directrice des affaires institutionnelles et secrétaire général
M. Pierre G. Lafleur, directeur de l'enseignement et de la formation
M. André Tanguay, directeur des ressources financières et matérielles

---

**Résumé de la présentation du directeur général**

L'École Polytechnique connaît une grande effervescence à cause des chantiers de construction. D'ici 2005, elle bénéficiera des espaces nécessaires à la réalisation de sa mission par l'addition de trois nouveaux sites. Son offre de programmes en génie est la plus diversifiée au Canada avec 11 programmes de 1[er] cycle, 27 programmes de maîtrise et 11 de doctorat. Elle compte 5 877 étudiants et 210 professeurs. Pour offrir ses programmes, l'École collabore, notamment avec plusieurs universités québécoises. Annuellement, 500 étudiants effectuent des stages dans une cinquantaine d'entreprises et en additionnant le nombre d'entreprises qui collaborent au plan de la recherche, environ une centaine ont des liens avec l'École. Au plan international, elle a, entre autres, conclu environ 250 ententes d'échanges avec des établissements. Elle accueille environ 500 stagiaires étrangers en échange.

Son budget annuel de recherche est de l'ordre de 50 millions de dollars. Ses activités de recherche et de formation aux cycles supérieurs s'appuient sur 15 chaires industrielles, 24 chaires de recherche du Canada, 43 centres et groupes de recherche. Depuis 1999, l'École a reçu 137 millions de dollars en projets d'infrastructures Québec-FCI. Son plan institutionnel de recherche se développe autour de sept axes : multimédia, informatique et télécommunications; sciences et génie du vivant; matériaux avancés, nanosciences et nanotechnologies; environnement, énergie et développement durable; hautes technologies de fabrication et aérospatiale; sciences et génie des systèmes; technologies de formation et d'apprentissage des sciences et du génie. Les revenus moyens de recherche par professeur ont augmenté. Pour valoriser la recherche, l'École a créé la société en commandite Polyvalor. De plus, elle est associée avec l'Université de Montréal, ses écoles et plusieurs de ses centres hospitaliers dans la société de valorisation Univalor. Depuis, 10 entreprises dérivées ont été créées et elles accordent annuellement à l'École 1,5 million de dollars en contrats de recherche.

L'École poursuit le maintien de l'équilibre entre les trois cycles de formation. Elle a maintenu une proportion d'étudiants au doctorat qui dépasse 5 %, ce qui constitue l'une des meilleures performances au Québec. Près du tiers des étudiants sont inscrits aux études supérieures. Les étudiants au baccalauréat bénéficient des retombées de la recherche. En effet, il y a des modules d'enseignement qui sont développés aux cycles supérieurs et implantés au baccalauréat.

La vie étudiante à l'École est d'un grand dynamisme : comités culturels et sportifs, reconnaissances attribuées aux étudiants (mention d'excellence, profil de Vinci, profil international, certificat Action-Poly). En vue de favoriser la réussite et l'intégration des étudiants, l'École a mis en place des initiatives concrètes : ouverture d'un Bureau des étudiants étrangers et des résidents permanents, banque de logements en ligne, fonds d'urgence pour crises majeures, bons alimentaires, conseiller en emploi, etc. Pour ce qui est du taux de placement des diplômés, 92 % ont été placés 12 mois après la fin de leurs études; plus de 90 % des récents diplômés travaillent au sein d'entreprises de la grande région montréalaise et environ 20 % des finissants au 1er cycle décident d'accéder aux cycles supérieurs, mais pas nécessairement en génie.

En vue d'offrir un enseignement de qualité, l'École a mis en œuvre plusieurs moyens. Ainsi, elle exige une formation pédagogique des nouveaux professeurs et tous sont tenus de faire évaluer leurs cours. Les professeurs reçoivent des rétroactions régulières de leurs prestations d'enseignement et un fonds d'aide à l'enseignement leur est destiné. Préoccupée par l'évolution de sa clientèle au 1er cycle, l'École vient de procéder à des études de perception (industrie, cégépiens, étudiants de l'École). Elle a constaté, entre autres choses, que son tronc commun des programmes était perçu comme étant une troisième année de cégep ou un exercice d'attrition et que l'approche plus intégrée devrait être privilégiée. Ces constats l'ont incitée à revoir ses programmes de formation au baccalauréat et à renouveler ses approches pédagogiques.

Le premier engagement de l'École dans son contrat de performance était d'augmenter le taux de diplomation au baccalauréat à 73,9 % d'ici 2008. Le taux de persévérance atteint en 2002 (82,1 %) lui permet d'anticiper un taux supérieur à son objectif. En tenant compte des étudiants initialement inscrits à l'École, mais qui ont un diplôme dans un autre établissement, le taux de diplomation total serait supérieur à 83,9 %. Quant à son offre de formation, les objectifs ont été dépassés pour tous les cycles.

L'École a toujours respecté une politique de budget équilibré, ce qui, au cours des années, n'a pas été sans exercer une forte pression sur son organisation, donc un écart par rapport à ses concurrents face à l'offre de service. L'École va « présenter, le mois prochain, [...] un budget équilibré mais dont l'équilibre est obtenu en transférant, [...], une réalisation extraordinaire et exceptionnelle, au plan du financement 2003-2004, à l'année 2004-2005. Donc, techniquement on a un excédent de dépenses de 2 millions, sur une base prolongée. Donc, sur trois ans, 6 millions ».

Les coûts moyens en génie sont supérieurs de 26 % à ceux du secteur des sciences appliquées, ce qui avait entraîné, lors de la signature des contrats de performance, l'attribution d'un montant de 5,2 millions à l'École. Cette compensation a été maintenue, mais elle n'a pas été bien sûr indexée et il n'y a pas d'assurance que, dans la nouvelle formule, cette situation sera corrigée. L'École

est inquiétée aussi par d'autres éléments de la politique de financement : les coûts indirects de la recherche, le financement de l'entretien des terrains et bâtiments (qui ne couvrira que 72 % des dépenses), le financement des étudiants étrangers en échange et le financement des équipements en génie. Concernant les projets de construction, leur coût total représente 165 millions de dollars. L'École a recueilli 125 millions, dont 78 % proviennent du MEQ et 22 % du secteur privé et de donateurs. Il lui manque 40 millions pour combler le manque de financement.

Les priorités institutionnelles de l'École sont, entre autres, le développement du corps professoral (18 EEETP/professeur); la révision de la formation au 1er cycle, la poursuite du développement des études supérieures et de la recherche et la prise en charge des nouveaux immeubles.

******

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Corps professoral - recrutement***

- Durant les compressions successives à la fin des années 1990, l'École a dû cesser toute embauche de professeurs afin de maintenir le déficit zéro. Si actuellement l'EEETP est plus élevé qu'en 1995, le nombre de professeurs n'a pas encore atteint le niveau de cette année-là. Le nombre total de professeurs est passé de 230 en 1994-1995 à 210 en 2003-2004.

- Le recrutement de professeurs s'effectue dans un contexte hautement compétitif. Comme l'École ne peut miser sur le salaire pour attirer les candidats, elle fait valoir ses installations de recherche de haut calibre. Elle s'est donné un plan de développement du corps professoral qui s'appuie sur un objectif cible de 18 EEETP/professeur. Prévoyant le départ de 10 professeurs par année, elle se propose d'engager 60 professeurs au cours des 3 prochaines années. Chaque département doit présenter à l'assemblée de direction son plan de développement du corps professoral en précisant le nombre de retraites à venir et ses créneaux de développement. Cette année, l'École a réservé 1,9 million de dollars pour le renouvellement du corps professoral. L'an dernier, elle a réussi à embaucher 21 professeurs dont plusieurs étaient des Québécois qui étaient établis à l'étranger. Ce plan de développement nécessite un refinancement sans quoi l'École ne pourra atteindre ses objectifs.

- Les étudiants inscrits aux cycles supérieurs constituent un bassin de recrutement intéressant pour l'embauche de professeurs, ce qui pallie en partie la difficulté de recruter au plan international. Une difficulté s'ajoute au chapitre du recrutement, car l'École exige une « connaissance d'usage du français » des candidats.

***Chargés de cours***

- Étant donné que l'École a très peu embauché de professeurs, la portion des cours donnés par les chargés de cours se maintient toujours autour de 50 %. Puisque l'encadrement aux cycles supérieurs demeure une initiative du professeur, cet encadrement atteint un taux élevé, soit

près de 5 EEETP/professeur. Cela représente pour certains professeurs jusqu'à 12, 15 étudiants à encadrer.

- Pour les programmes de baccalauréat qui sont davantage axés sur les besoins directs de l'industrie, tous les départements font appel à des chargés de cours issus de ce milieu. Ce sont souvent des ingénieurs en exercice dans l'industrie qui donnent soit des cours, soit des parties de cours ou soit des conférences.

***Équilibre enseignement-recherche***

- Malgré l'énergie que l'École consacre au développement des cycles supérieurs, elle ne néglige pas l'enseignement au baccalauréat. Elle encourage fortement ses professeurs à enseigner au 1$^{er}$ cycle par l'utilisation de certaines règles dans l'attribution des charges d'enseignement et aussi par des critères de promotion. Par exemple, une disposition de la convention collective stipule qu'un professeur enseigne normalement au moins un cours par année au 1$^{er}$ cycle. Il est précisé à tout nouveau professeur que l'École n'est pas un centre de recherche et que la formation des étudiants est sa priorité. Malgré cette exigence, une quarantaine de professeurs sur 220 sont titulaires d'une chaire.

***Évaluation des programmes de formation***

- Il existe en quelque sorte deux mécanismes d'évaluation de programmes : l'un mené par le Bureau canadien d'accréditation des programmes d'ingénierie et l'autre mené par la CREPUQ. De plus, à la suite d'études de perception réalisées par l'École, celle-ci a mis en œuvre un projet de formation. Ce projet, qui est un véritable chantier pédagogique, consiste en la révision de tous les programmes de formation au baccalauréat afin de les adapter aux nouveaux courants de formation en génie et de les rendre ainsi plus attrayants. Il propose, entre autres, un réaménagement des enseignements communs.

***Évaluation des enseignements***

- Il existe deux formes d'évaluation des enseignements. La première concerne l'obligation pour tout nouveau professeur de faire évaluer son enseignement par ses étudiants. Les résultats sont ensuite discutés, notamment, par des comités de pairs. La seconde concerne l'obligation qu'ont tous les professeurs de faire évaluer leurs cours au moins une fois tous les deux ans, tel que le stipulent la politique institutionnelle d'évaluation de l'enseignement et la convention collective. Un comité permanent, composé de représentants de toutes les parties impliquées, voit aux suites de l'évaluation.

- L'École réalise régulièrement des études internes, de nature « académique » ou pédagogique. La dernière a porté sur la qualité de l'encadrement des étudiants aux cycles supérieurs. À la suite de l'analyse des résultats, l'École a mis en œuvre des mesures pour améliorer certains aspects comme les conditions matérielles de travail et l'animation départementale.

***Financement***

- Concernant les 40 millions de dollars qui manquent à l'École pour ses projets de construction, celle-ci compte mettre à contribution sa fondation. L'objectif serait d'environ 10 millions de dollars sur cinq ans avec une contrepartie de trois pour un; sinon, l'École devrait faire une ponction annuelle sur son budget de fonctionnement.

- Les nouvelles normes pour le calcul des allocations pour la fonction « terrains et bâtiments » mènent l'École à un sous-financement d'environ 1,5 million de dollars à cet égard. Ainsi, elle prévoit une dépense annuelle additionnelle de 400 000 $ pour le pavillon J.-A. -Bombardier qui est entièrement dédié à la recherche, car le financement du MEQ ne couvrira que 72 % des dépenses d'énergie et d'entretien pour cet édifice. Les nouveaux espaces de recherche seront pris en compte pendant la période d'implantation de la réforme des frais indirects de la recherche, mais l'École ignore le temps que durera l'implantation.

- En termes de financement, l'Ontario accorde 67 % de plus pour le génie que le Québec. Par ailleurs, les coûts moyens observés en génie sont de 26 % supérieurs à ceux du grand secteur « sciences appliquées» dans lequel le génie se retrouve pour les fins de financement.

- Étant un établissement à vocation spécialisée, l'École ne peut compenser la sous-évaluation d'un secteur de financement par la surévaluation d'un autre.

- Dans le cadre du Contrat de performance le MEQ a reconnu d'une certaine façon la situation particulière de l'École en lui versant une compensation temporaire de 5,2 millions de dollars, laquelle a été maintenue depuis, mais sans ajustement pour l'inflation et les clientèles. Cela représente un manque à gagner supérieur à 1 million de dollars pour 2004-2005.

- L'École souhaite que la grille de financement des activités d'enseignement qui est à l'étude lui accorde, ainsi qu'au secteur du génie, les ressources nécessaires pour qu'elle poursuive encore plus intensément sa mission. Bref, elle souhaite avoir un financement spécifique qui tiendrait compte de sa mission.

- Pour ce qui est du refinancement, l'École évalue ses besoins à 24 millions de dollars pour les trois prochaines années, ce qui signifie 8 millions par année. Un non-refinancement correspondrait à une seconde phase de coupures.

***Recherche et frais indirects***

- Dans le cas de subventions ou de commandites industrielles, la propriété intellectuelle appartient, moitié-moitié, à l'École et aux inventeurs (professeurs, étudiants, techniciens, et selon leur contribution respective); dans le cas de contrats et quand l'industrie paie tous les coûts (directs et indirects), il va de soi que la propriété appartient au client.

- Après des années relativement prospères où divers programmes fédéraux et provinciaux ont permis à l'École de développer des axes de recherche et de recruter des professeurs, le financement de la recherche est devenu de plus en plus incertain au Québec et risque

d'empêcher l'École de capitaliser sur les développements récents et même d'en maintenir les acquis. Ainsi le manque de budget des fonds subventionnaires québécois, les incertitudes quant aux programmes de la FCI, les impacts des nouvelles règles de financement des frais indirects de recherche, les nouvelles normes de calcul des espaces qui pénalisent les établissements très impliqués en recherche sont des signes inquiétants pour la recherche universitaire québécoise et tout particulièrement pour l'établissement, très actif en recherche et en formation de chercheurs, qu'est l'École Polytechnique.

- Le financement des frais indirects de recherche inquiète particulièrement l'École. Les universités doivent désormais financer les coûts de fonctionnement des espaces de recherche au moyen des frais indirects et, de son côté, le MEQ augmentera son taux de financement des coûts indirects de la recherche pour les subventions provinciales. L'École est encore ici désavantagée, car ce type de subventions ne représente qu'entre 15 % à 20 % de l'ensemble des subventions qu'elle reçoit.

- L'École tient à une période de transition qui lui permettra de faire comprendre et de faire accepter à ses partenaires qu'ils doivent payer davantage pour les frais indirects et cela, sans que ses revenus et sa capacité de formation de main-d'œuvre hautement qualifiée s'en trouvent diminués.

***Effectif étudiant***

- La diminution du nombre de nouvelles inscriptions au baccalauréat à l'automne 2004 peut être due, entre autres, à la baisse du nombre de finissants en sciences au cégep et à la mouvance des étudiants vers les sciences de la santé. Par contre, à McGill et à Concordia, le nombre d'inscriptions s'est accru, ce qui s'explique par « l'utilisation du langage du marketing » dans ces universités.

- Les filles comptent pour 22 % de l'effectif; cela correspond aux moyennes canadienne et québécoise. Elles sont surtout inscrites en génie chimique (50 %) et en génie industriel (40 %) alors que le génie informatique accueille à peine 10 % de filles.

- La chaire Marianne-Mareschal a comme mission de promouvoir le génie auprès des femmes et, à cette fin, elle propose diverses activités (conférences, visites industrielles, visites de l'École, etc.).

- Concernant les étudiants étrangers, 573 sur 886 sont exemptés des droits de scolarité majorés. Cela s'explique par le fait que beaucoup d'étudiants viennent de la France et des pays du Maghreb avec lesquels il y a des ententes gouvernementales.

***Stages en entreprises***

- Afin d'offrir aux étudiants une formation reflétant les réalités et les enjeux des entreprises, l'École permet à tous les étudiants d'effectuer des stages rémunérés de 4, 8, 12 et 16 mois. En 2003-2004, plus de 500 étudiants ont réalisé un stage rémunéré.

- Jusqu'à maintenant, les stages étaient réalisés sur une base volontaire, sauf dans quelques programmes. À compter de septembre 2005, dans le contexte de la révision du projet de formation, il y aura un minimum d'un stage obligatoire. L'offre de stages passera de 500 à 1 000 stages annuellement.

- Pour ce qui est de la rémunération, les étudiants reçoivent un salaire et les industriels ont des crédits d'impôt.

## 1.10 École de technologie supérieure

**Date** : jeudi 30 septembre 2004, à 14 h

**Membres de la délégation de l'École :**

M. Yves Beauchamp, directeur général
M. Robert Nelson, directeur de l'administration
M. Claude Olivier, directeur de l'enseignement et de la recherche
M. Gilles Rousseau, directeur des relations avec l'industrie
M. Normand Trudel, secrétaire général et adjoint au directeur général

---

**Résumé de la présentation du directeur général**

L'École de technologie supérieure (ETS) a été fondée en 1974. De 1974 à 1999, cet établissement formait des bacheliers en technologie supérieure qui n'étaient pas ingénieurs. À partir de 1989, l'École est devenue une école d'ingénieurs : depuis maintenant 15 ans, ses diplômés sont donc automatiquement admissibles à l'Ordre des ingénieurs. Sa mission n'a cependant pas vraiment changé depuis sa fondation. Si l'enseignement et la recherche en génie font maintenant partie de ses activités, sa mission de développement technologique et économique du Québec est la même dans tous ses programmes. L'ETS travaille d'ailleurs en collaboration étroite avec le milieu de l'industrie et c'est ce qui en fait un peu sa particularité.

Les priorités stratégiques de développement, qui avaient été énoncées dans le contrat de performance en 2000-2003, sont au nombre de six :

- ✓ poursuivre la politique d'accessibilité, afin de permettre au plus grand nombre possible de diplômés des programmes d'études collégiales en formation technique de faire des études en génie;

- ✓ développer de nouveaux programmes dans les domaines où les besoins de l'économie québécoise sont les plus manifestes;

- ✓ maintenir son modèle de formation, notamment avec des cours pratiques, des stages obligatoires et un environnement éducatif global stimulant.

- ✓ renouveler l'accréditation de l'ETS auprès du Bureau canadien d'accréditation des programmes d'ingénierie (BCAPI);

- ✓ favoriser l'internationalisation à l'égard de sa formation;

- ✓ poursuivre le développement des cycles supérieurs et de la recherche dans le respect des grandes caractéristiques de la mission de l'établissement.

Poursuivant sa politique d'accessibilité, l'ETS a accueilli au 1er cycle un plus grand nombre d'étudiants provenant des programmes d'études collégiales en formation technique. Ces étudiants, pour être admis, doivent être titulaires d'un DEC. L'ETS compte près de 4 143 étudiants, soit une progression d'environ 46 % par rapport à 1999. Depuis les 10 dernières années, l'École a recruté en moyenne 20 % des diplômés des programmes techniques admissibles. L'École devait initialement, dans le contrat de performance, atteindre 2 800 étudiants équivalents à temps complet en 2002-2003. Les données révèlent que finalement elle accueille au-delà de 1 000 étudiants de plus que ce qui avait été prévu.

L'ETS a aussi créé de nouveaux programmes, en vue d'attirer d'autres étudiants de techniques qui n'avaient pas nécessairement accès à l'École, ou qui y avaient accès, mais qui ne venaient pas nécessairement en grand nombre. On peut mentionner notamment, à cet égard, le démarrage de deux baccalauréats, soit en génie logiciel et en technologies de l'information et, tout récemment, un baccalauréat en génie de la gestion des opérations et de la logistique. Ce qu'il est important de mentionner à cet égard, c'est que l'ensemble de ces programmes est fait en collaboration avec l'industrie pour répondre à ses besoins spécifiques. Il ne s'agit pas ici de programmes génériques.

Lorsque l'École créé un programme de baccalauréat en génie, la première table consultée est celle des industriels qui guident l'orientation des programmes en relation avec les besoins de l'industrie. Vient ensuite la table des collèges, qui permet d'assurer que la formation qui est enseignée dans le cadre de formations universitaires est en complémentarité avec ce qui se fait au niveau collégial. Par la suite, une consultation est faite par le biais des tables tenues avec les professeurs.

Près de 1 ingénieur sur 4, maintenant, au Québec a un diplôme de l'ETS, soit 550 nouveaux ingénieurs en 2004. Le taux de placement avoisine 95 % et les étudiants qui ne se placent pas, pour la plupart, retournent aux études en poursuite au niveau de la maîtrise et du doctorat. Chose importante pour l'École, près des deux tiers des diplômés font carrière dans les PME et PMI. L'ETS place 2 100 stagiaires par année dans quelque 900 entreprises. Ce sont des stages rémunérés, soit 10 000 $ par stage, qui génèrent des revenus totaux de près de 21 millions pour l'ensemble des étudiants.

De plus, un pourcentage important des diplômés de l'École retourne travailler dans les régions et contribue ainsi au développement économique et social de celles-ci. Plus spécifiquement, depuis l'automne 2000, 6,9 % de l'effectif étudiant de l'École admis dans les programmes de baccalauréat en génie, soit 268 étudiants, provenaient des régions suivantes : Abitibi, Bas-Saint-Laurent, Gaspésie, Côte-Nord et Saguenay–Lac-Saint-Jean. Or, selon les données recueillies dans le cadre d'une relance effectuée à l'automne 2003 auprès des diplômés de l'ETS (1 076 répondants), 7,6 % des diplômés occupent un emploi dans l'une ou l'autre de ces régions. Afin de maintenir et d'améliorer ce taux, l'École encourage la réalisation de stages en région. Le service de l'enseignement coopératif de l'École, qui est responsable de la gestion des stages, déploie de grands efforts pour mettre en pratique cette orientation. Ces efforts portent fruit,

puisque 375 stages (75 en moyenne par année) ont été comblés dans ces mêmes régions, depuis l'automne 2000.

Le maintien d'un modèle de formation distinct est un autre élément important en termes de priorité. La formation à l'ETS se caractérise par la valorisation d'une filière de formation technologique continue, une orientation appliquée des programmes et une collaboration avec le milieu. Selon la filière traditionnelle, après les études secondaires, l'étudiant peut aller au collège général, en sciences de la nature, et ensuite poursuivre ses études pendant quatre ans dans une faculté ou école de génie au Québec. Il peut également suivre la filière technologique, soit faire un cours collégial technique de trois ans et par la suite poursuivre ses études à l'ETS. Si jamais un étudiant ne souhaite plus poursuivre ses études, il possède quand même un diplôme terminal qui lui permet de gagner très bien sa vie.

Le système coopératif assure un revenu minimum garanti de 30 000 $ pour la durée complète des études, soit 10 000 $ par année, ce qui permet d'en accroître l'accessibilité. On peut ainsi s'assurer d'avoir des étudiants qui viennent de toutes les couches de la population, peu importe le revenu familial.

À l'ETS, il n'y a aucune admission universelle, c'est-à-dire qu'un DEC technique n'ouvre pas la porte à l'ensemble des programmes. Par contre, un DEC peut ouvrir la porte à plusieurs programmes. Plusieurs acquis du collège ne seront pas répétés au niveau universitaire; ce qui permet de faire une formation de trois ans et demi plutôt que de quatre ans, par rapport au modèle plus traditionnel. Ainsi, des étudiants n'auront pas de cours d'usinage ou d'arpentage s'ils ont déjà eu cette formation au niveau collégial.

L'ETS est la seule école et faculté d'ingénierie au Canada où 100 % des cours incluent des travaux pratiques. L'orientation appliquée des programmes se traduit par le maintien du modèle de formation collégiale, c'est-à-dire qu'après une période de trois heures de formation hebdomadaire, il y a toujours une période de deux heures de travaux pratiques et de laboratoire. L'étudiant passe ainsi du modèle théorique au modèle pratique, une méthode calquée sur le mode d'apprentissage au niveau collégial.

La collaboration avec le milieu industriel est une autre caractéristique importante de l'École. Chaque année, l'ETS collabore avec plus de 900 entreprises et il existe une forte représentation de l'industrie dans ses instances. En effet, l'industrie constitue 50 % de la représentation totale au conseil d'administration, 80 % de la représentation au comité exécutif, qui est un sous-comité du conseil d'administration et 30 % de la représentation à la Commission des études.

L'ETS a prévu le renouvellement et l'agrément des programmes d'ingénierie. L'École a obtenu l'agrément maximal pour l'ensemble de ses programmes, qui est de six ans pour un programme existant et de trois ans pour un nouveau programme. Sur 51 programmes de génie qui ont obtenu l'agrément au Canada en 2003, 16 seulement ont obtenu la durée maximale d'agrément de 6 ans, alors que l'ensemble des programmes de l'école a obtenu l'agrément maximal.

L'ETS a fait des efforts particuliers en matière d'internationalisation. Alors qu'il y a quelques années, elle comptait une poignée d'étudiants qui poursuivaient leurs études à l'étranger, elle en

compte maintenant près d'une cinquantaine par année. L'École a instauré un profil international dans un de ses programmes et elle compte le faire pour l'ensemble de ses programmes. Cela a une incidence directe sur, justement, la possibilité pour les étudiants de faire des stages à l'étranger.

Le développement des cycles supérieurs également a été important au cours des dernières années. L'effectif étudiant a atteint 571 étudiants et on en prévoit 614 pour l'année prochaine. Il y a donc actuellement une croissance importante aux cycles supérieurs, alors qu'en 1992, l'École n'offrait aucune formation à ces niveaux. Elle offre maintenant neuf programmes de maîtrise, dont quatre en collaboration avec d'autres universités, ainsi qu'un doctorat, depuis 1997, en génie qui couvre l'ensemble des disciplines offertes à l'ETS.

L'ETS compte plus de 20 regroupements de chercheurs, 6 chaires de recherche, plus de 400 publications par année. Les fonds de recherche connaissent une bonne progression : l'École reçoit maintenant 9 millions de dollars de subventions de recherche-année. Elle a également obtenu, cette année, près de 19 millions de dollars de subventions de la FCI pour l'ensemble de ses projets. Chaque année, l'École signe environ 120 contrats de recherche avec plus d'une centaine d'entreprises. Dans le domaine du transfert technologique, plus de 16 dossiers sont actuellement en préparation. Ils devraient déboucher sur des transferts de licence ou sur des sociétés d'essaimage au cours des prochaines années. Enfin, l'ETS compte près d'une trentaine de brevets dans son portefeuille, à ce jour.

Au cours des prochaines années, l'École entend continuer de répondre à la demande de formation, favoriser à la fois l'accessibilité et la réussite, maintenir un contexte organisateur, dynamique et innovateur, assurer un développement équilibré de la formation en génie, des cycles supérieurs et de la recherche, et disposer des ressources pour assurer un développement répondant aux standards de qualité nord-américains.

L'École compte actuellement 4 000 étudiants équivalents temps plein et 144 professeurs équivalents temps plein, pour un ratio EEETP/ professeur de 27,78. La moyenne au Québec dans les facultés de génie est présentement de 20 ou 21. Le ratio à l'ETS est trop important et cause énormément de problèmes, y compris pour l'agrément des programmes. L'École vise notamment être en mesure d'assurer un ratio de 22 EEETP/ professeur, ce qui lui paraît essentiel. L'ETS devra compter environ 225 postes de professeurs et maîtres d'enseignement d'ici les quatre prochaines années : il s'agit là d'une embauche massive. Il en va de même pour les employés de soutien. En somme, 150 nouveaux emplois seront créés à l'École pour assurer sa croissance.

En visant un ratio de 22, considéré essentiel, il faudrait aujourd'hui pouvoir disposer de 182 professeurs en poste immédiatement, équivalents temps plein. En calculant les coûts engendrés par un professeur, incluant les avantages sociaux, en moyenne, on parle de 3,8 millions de dollars pour un ajout de 38 professeurs. Le personnel qui doit soutenir l'enseignement et l'ensemble des fonctions de l'École multiplie habituellement par 2 le nombre de professeurs, ce qui fait 76 employés additionnels, pour un total de 7,6 millions de dollars. L'École dispose déjà de 2,6 millions récurrents pour contrer le sous-financement du secteur du génie, il manque donc 5 millions de dollars par année.

Si l'ETS n'obtient pas les financements requis, elle n'aura pas d'autre choix que de réduire son ratio d'étudiants par professeur à 22 en maintenant le *statu quo*. Sans investissements supplémentaires, elle devra maintenir l'effectif étudiant à 3 250, par un contingentement à l'entrée. Une réduction d'environ 1 000 étudiants par année et une réduction d'environ 250 diplômés par année, au cours des prochaines années est donc envisageable.

*****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Infrastructures***

- L'ETS occupe l'ancienne brasserie O'Keefe, aménagée en 1997, au centre-ville de Montréal. La capacité d'accueil de ce bâtiment était à l'époque de 2 300 EEETP (effectif étudiant en équivalence au temps plein). En 1997, l'École en regroupait environ 2 000, et ce bâtiment devait satisfaire ses exigences pour les 15 à 20 années suivantes. Or, deux ans plus tard, sa capacité d'accueil était déjà dépassée. Aujourd'hui, avec plus de 3 800 EEETP, l'École vient tout juste d'inaugurer le deuxième bâtiment, qui a porté la capacité d'accueil à 3 250 EEETP. Donc, avant même d'ouvrir le deuxième bâtiment, l'École avait déjà dépassé sa capacité. Les prévisions étant de près de 4 800 EEETP d'ici les prochaines années, l'École aura besoin d'un troisième bâtiment pour soutenir cette croissance.

- Exceptionnellement, le ministère de l'Éducation a inscrit les montants pour les honoraires professionnels afin que l'École complète les plans et devis définitifs, de façon à ce qu'elle puisse aller en appel d'offres en mai 2005. Le projet de la phase trois sera inscrit dans le plan quinquennal de l'an prochain, ce qui permettra à l'ETS d'accueillir la clientèle prévue pour l'automne 2007, à la fin des travaux.

- L'augmentation du nombre d'étudiants entraîne nécessairement un plus grand nombre de cours, donc de groupes-cours. L'aménagement de ces groupes-cours supplémentaires s'est fait au détriment des départements. Près d'une dizaine de laboratoires d'enseignement et de recherche ont dû être convertis en salles de cours afin d'augmenter leur nombre. Avec la venue d'un nouveau bâtiment, l'École va redonner à ces locaux leur vocation originale.

***Effectif étudiant et formation***

- L'augmentation du nombre de groupes-cours n'a pas été suivie d'une progression similaire du corps professoral. La forte croissance des clientèles de l'École, qui a dépassé de 15 % ses prévisions, les difficultés de recrutement de nouveaux enseignants, ainsi que le manque d'espace expliquent principalement le retard dans l'embauche de nouveaux professeurs. Environ 60 % des cours de l'École sont maintenant enseignés par des chargés de cours. Afin d'améliorer davantage l'encadrement des étudiants, l'École maintient toujours l'objectif de 22 EEETP/professeur. Le ratio actuel de 27,51 est trop élevé et s'éloigne de la moyenne des établissements québécois et ontariens qui offrent un programme de génie. Cela a d'ailleurs été souligné par le comité visiteur du Bureau canadien d'accréditation des programmes en ingénierie (BCAPI) lors de sa dernière visite d'agrément.

- L'ETS offre un baccalauréat en génie des technologies de l'information et un baccalauréat en génie électrique. L'École tente de ne pas rendre les programmes de baccalauréat trop spécifiques. Par exemple, il n'y aurait pas de raison d'avoir un baccalauréat en génie aéronautique ou en génie des télécommunications, ce qui aurait le désavantage d'identifier ou d'étiqueter l'étudiant avec un profil très particulier, davantage soumis aux aléas de l'économie. L'École vise à répondre à des besoins spécifiques à l'intérieur des programmes existants. Par exemple, dans le domaine du génie électrique, il existe des options en télécommunications et en technologies de l'information. En production automatisée et en mécanique, il existe des options en aéronautique, etc.

- Actuellement, l'École envisage la création d'un programme en technologies de la santé. Elle cherche à développer une formation pertinente au milieu de la santé, non seulement dans les hôpitaux, au plan technique, mais également par rapport au plan industriel qui se développe en matière d'équipement, d'outillage, d'information, de systèmes d'information, etc. Dans un premier temps, l'École procède à la mise en place d'une concentration commune à trois programmes, soit génie mécanique, génie électrique et production automatisée. Il s'agit pour les étudiants de poursuivre leur cheminement naturel, en génie mécanique, par exemple. La dernière année d'études est consacrée à la concentration en technologies de la santé, avec, éventuellement, un stage dans le domaine dans une entreprise spécialisée dans le milieu hospitalier ou dans un champ connexe. La même chose s'applique au département de génie de la construction, où est développée une concentration en technologies de l'environnement.

- Au cours des dernières années, l'École a démarré trois nouveaux programmes en ingénierie. Ces programmes ont joué un rôle important dans l'accroissement du nombre d'inscriptions. Par exemple, en génie logiciel et en technologies de l'information, le contrat de performance prévoyait un total de 170 EEETP l'année dernière, alors qu'ils comptent déjà 400 EEETP et que l'on s'attend à un total de 500 EEETP au cours de la prochaine année. La croissance du nombre d'étudiants dans ces nouveaux programmes a été beaucoup plus importante que la décroissance dans certains programmes.

- Par ailleurs, pour l'année en cours, l'ETS ne connaît pas de croissance de son effectif étudiant au baccalauréat. En fait, elle compte à ce niveau environ une soixantaine d'étudiants de moins que l'année dernière. Cependant, avec son nouveau programme en génie des opérations et de la logistique, qui a démarré en septembre, l'École augmente encore son bassin de recrutement. Elle s'ouvre ainsi à ceux qui détiennent une technique administrative au cégep, soit un bassin d'environ 4 000 diplômés du collégial qui n'avaient pas, jusqu'ici, de porte d'entrée à l'ETS.

- La proportion des femmes sur l'effectif étudiant de l'École est de 9 ou 10 %. Il faut toutefois noter, à cet égard, que l'École recrute dans un bassin où il y a 9 % d'étudiantes. Pour augmenter le pourcentage d'étudiantes à l'ETS, on doit les inciter à poursuivre des études techniques au niveau collégial.

- L'ETS dispose d'un service du perfectionnement qui offre des formations courtes qui durent de un à trois jours. Annuellement, elle accueille 3 000 industriels dans ces cours de formation

continue, ce qui en fait le deuxième plus important centre de formation de perfectionnement au Québec après celui des HEC. L'ETS offre également des programmes de certificat en qualité, production, télécommunication et en construction. Ces programmes s'adressent principalement à des gens qui sont sur le marché du travail. L'École peut aussi adapter ses programmes de certificat en fonction de besoins spécifiques d'une entreprise.

- L'ETS dispose d'un ensemble d'activités de développement destinées aux étudiants. À titre d'exemple, les clubs étudiants offrent des activités de groupes où il faut fonctionner de façon efficace, parce qu'il y a des choses concrètes à réaliser en dépit de conflits d'intérêts ou de personnalités. À l'intérieur des clubs, la plupart du temps, il faut réaliser un produit et le présenter, souvent en anglais, parce que des compétitions sont régulièrement tenues aux États-Unis, ce qui est très formateur. Une proportion importante des étudiants travaille dans les clubs étudiants. Cette année, l'ETS comptait 450 inscriptions, ce qui représente environ 10 % des étudiants.

- En raison de la modification de la Charte de la langue française, l'École a dû modifier sa politique linguistique et a procédé, cette année, à des rectifications rigoureuses à cet égard. Elle s'assure que ses étudiants ont plus que les compétences de base. Ils doivent être capables de s'exprimer, aussi bien de façon verbale qu'écrite, dans une langue correcte qui correspond à ce qui est attendu d'un professionnel.

***Persévérance et diplomation***

- Le taux de persévérance de l'ETS est de 73 %. Des 27 % d'étudiants qui ne persévèrent pas, 5 % vont aller chercher un diplôme plus tard, soit au-delà de six ans. Un autre 5 % quitte, afin de poursuivre un programme dans une autre université. Environ 10 % des étudiants quittent l'École parce que la formation ne correspond pas à leurs attentes; il ne faut pas oublier, à cet égard, qu'ils sont déjà techniciens et ont, sur le marché de l'emploi, une offre d'emploi allant de 30 000 $ à 35 000 $ par année. Il reste enfin 7 % d'étudiants pour lesquels l'ETS n'a pas vraiment de données.

- Le taux de persévérance des écoles spécialisées (ETS, HEC et Polytechnique) est généralement plus bas que celui des grandes universités, si un étudiant abandonne son programme, il quitte habituellement l'établissement. Dans une grande université, il peut tout simplement changer de programme; il a la possibilité de le faire dans le même établissement. À l'ETS, il est très rare qu'un étudiant qui quitte le domaine de la construction, par exemple, puisse aller vers un autre programme. Il doit retourner au cégep et suivre des cours techniques qui lui permettront d'être admis dans un autre programme. Cette situation se produit rarement, mais elle arrive.

***Professeurs***

- L'École compte actuellement 23 maîtres d'enseignement parmi ses 144 professeurs et elle devrait compter 225 professeurs dans 4 ou 5 ans. La différence fondamentale entre les deux, c'est que les maîtres d'enseignement ont une formation universitaire spécialisée, la grande majorité, en mathématiques et en sciences fondamentales, physique, chimie et quelques-uns

en communications. Leur mandat consiste uniquement à enseigner; ils ne font pas de recherche, sauf sur certains aspects particuliers, certains travaux de recherche en pédagogie ou en méthodes d'enseignement. Ils ont donc une charge d'enseignement plus grande et une charge d'encadrement des étudiants. Ainsi, alors qu'un professeur qui n'a pas d'autre tâche donne quatre cours par année; un maître d'enseignement en donne six, en plus de ses six charges de travaux pratiques. En dehors du temps d'enseignement, il encadre les étudiants, rédige des notes de cours et développe le matériel pédagogique. Environ 80 % des activités des maîtres d'enseignement se tiennent durant la première année.

- Les professeurs qui ont certaines activités de recherche, peuvent se voir dégager de un de leurs quatre cours. Cependant, ceux qui, en plus, remplissent des tâches administratives peuvent donner moins de trois cours. La pression est importante à l'École pour que les professeurs enseignent.

***Recherche***

- Les fonds de recherche sont passés de 2,7 millions de dollars en 1994 à 9 millions de dollars en 2004, en excluant les subventions d'infrastructures obtenues dans le cadre des concours de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI). Celles-ci atteignent près de 21 millions de dollars pour la même période, et plus de 25 millions en incluant les subventions où l'ETS est partenaire sans être l'établissement responsable du projet.

- Les fonds de recherche proviennent des sources suivantes : 50 % de l'industrie sous forme de contrats auprès de plus de 100 entreprises, 40 % des organismes subventionnaires et 10 % des fonds internes de l'École et de l'Université du Québec. L'ETS compte présentement 6 chaires de recherche et plus de 20 regroupements de chercheurs.

- La recherche, à l'École, est quelque chose de relativement récent. Au moment où les programmes furent accrédités, soit à la fin des années 1980, l'École recevait environ un demi-million de dollars par année de fonds de recherche, contre 10 millions de dollars à l'heure actuelle. Comme le corps professoral à l'ETS est jeune, sa performance en recherche va probablement aller en augmentant. Les gens qui ont de bonnes subventions, qui performent bien et qui encadrent, qui ont des groupes de recherche importants, vont être performants en recherche dans le milieu de la cinquantaine. L'École va probablement arriver à maturité, en recherche, dans une dizaine d'années et augmenter considérablement sa performance en recherche.

- Par le biais du dernier concours de la Fondation canadienne de l'innovation, l'ETS a financé plusieurs projets, dont un projet conjoint avec Polytechnique, dans le domaine du traitement des eaux, la mise en place d'un laboratoire important en fabrication, impliquant le département de génie mécanique et le département de production automatisée, ainsi qu'un projet conjoint avec le Cégep de Saint-Jérôme, d'un laboratoire de puissance en électricité.

- L'École a développé un Centre d'expérimentation et de transfert technologique, qui fait partie du décanat à la recherche, et dans lequel on retrouve des individus qui sont bien formés sur la propriété intellectuelle et la rédaction de contrats. L'École s'adjoint aussi des

spécialistes externes au besoin. Les professeurs de l'ETS sont liés par l'exclusivité de service, ce qui n'existe pas dans les autres universités. Ils ont l'obligation d'établir tous les contrats de recherche par le biais de l'Université, ils ne peuvent pas fonder une firme de génie-conseil et faire des choses à l'extérieur de l'École. En réalisant des contrats de recherche, ils peuvent cependant se prélever des honoraires en sus de leur salaire.

## 1.11 Télé-université

**Date** : mardi 12 octobre 2004, à 9 h 30

**Membres de la délégation de la Télé-université :**

M^me^ Louise Bertrand, directrice générale
M. Raymond Duchesne, directeur de l'enseignement et de la recherche
M. Gilbert Paquette, directeur des services académiques et technologiques
M. Raymond Brulotte, directeur des affaires administratives
M. Pierre Le Gallais, secrétaire général et directeur des affaires juridiques
M^me^ Lucie Couillard, représentante de l'association étudiante de la Télé-université
M. Denis Gilbert, cyberanimateur du Bureau des communications et des relations publiques

---

**Résumé de la présentation de la directrice générale**

Environ 17 000 étudiants s'inscrivent annuellement à la Télé-université (Téluq), dont 93 % à temps partiel, pour un total de 27 000 étudiants-cours. L'âge moyen des étudiants est de 34 ans et les deux tiers de la population étudiante sont des femmes. Son plan d'effectif s'élève à 252 postes, dont 45 professeurs. Elle emploie également 150 tuteurs et chargés d'encadrement; 76 % du personnel est concentré à son siège social.

La Téluq a atteint la majorité de ses objectifs inscrits à son contrat de performance. Au 31 mai 2003, elle a retrouvé son équilibre budgétaire, et l'exercice 2002-2003 se soldait par un surplus de 175 000 $. À la fin de l'exercice 2003-2004, la situation financière de l'établissement permettait un réinvestissement substantiel dans ses technologies de diffusion.

Le taux de réussite des étudiants est passé de 78 % en 2000-2001 à 80 % à la fin de 2002-2003. La fréquentation totale de la Téluq a continué de croître, bien qu'en accusant un léger retard sur les prévisions du contrat. La cible de 2 800 EEETP fixée pour 2002-2003 devrait être atteinte cette année. La persévérance des étudiants a atteint la cible de 75 % à la fin de 2002-2003. Pour la période 1999-2000 à 2002-2003, le montant annuel moyen des subventions obtenues par les professeurs s'établissait à 73 000 $, ce qui est au-delà de la moyenne de leurs collègues du réseau.

Le contrat donnait également à la Téluq quelques obligations de moyens. Elle a rempli ses engagements : le corps professoral et le personnel directement affecté à la conception et à la diffusion de l'enseignement ont augmenté; la bibliothèque à distance sera lancée cette année; le site Web s'est développé et le nouveau système de gestion des dossiers scolaires a permis d'absorber l'augmentation des inscriptions et d'améliorer le service à l'étudiant.

Au chapitre de la collaboration avec des partenaires du système universitaire du Québec, la Téluq n'a pas rencontré les objectifs du contrat. Elle s'était engagée à maintenir à 25 % de ses inscriptions annuelles totales la proportion des étudiants provenant des autres universités, mais ceux-ci ne représentent que 23 % en 2003-2004. Toutefois, en nombre absolu ils sont aussi nombreux, mais leur proportion a décru devant la hausse des étudiants réguliers de la Téluq.

Quelques projets de développement de ses enseignements avec d'autres universités ne se sont pas réalisés comme prévu, mais d'autres qui n'étaient pas prévus se sont réalisés.

Afin de bien remplir sa mission, la Téluq doit faire face à une concurrence internationale forte. Les programmes des universités américaines et européennes, sans parler de ce que peuvent offrir les universités canadiennes, sont désormais accessibles aux étudiants du Québec. Dans le contexte organisationnel actuel, sa capacité de diversifier seule sa programmation s'avère restreinte, notamment en raison de la taille de son corps professoral. L'offre de programmes par extension et les partenariats sont des stratégies qui sont potentiellement fructueuses, mais qui comportent également leurs limites.

Un renouvellement de son cadre organisationnel devenait donc nécessaire pour assurer le développement de tout son potentiel. Son projet de rattachement à l'UQAM, qui fait l'objet de discussions et de travaux conjoints depuis 2002, créerait un ensemble de conditions essentielles à cette expansion attendue de l'offre de formation à distance en préservant l'expertise universitaire de la Télé-université, sa densité et le dynamisme qui lui est propre.

L'établissement né de ce rattachement deviendrait la plus grande université bimodale du monde francophone. Déjà, la Téluq planifie de porter à 500 le nombre de cours offerts d'ici 2010, ce qui lui permettrait, selon elle, d'accueillir environ 5 000 EEETP, soit 50 000 inscriptions annuelles.

Le projet de rattachement fait une large place aux universités en région. Il comporte une convention de partenariat avec les universités régionales, élaborée dans un esprit de complémentarité et de services aux étudiants. Cette collaboration avec les établissements du réseau de l'Université du Québec repose sur quatre axes : le partage des ressources éducatives, le développement de projets en partenariat, le soutien des cohortes régionales et l'intégration de l'offre de formation à distance à l'ensemble du réseau de l'Université du Québec.

La présentation de la Téluq par la directrice générale fut suivie d'une présentation en ligne de « la réalité d'un étudiant de la Télé-université » par l'animateur à la vie étudiante.

*****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Rattachement Téluq - UQAM***

- Le protocole et les documents afférents ont été approuvés par le conseil d'administration de l'UQAM et de la Téluq ainsi que par l'Assemblée des gouverneurs. Une requête a été

soumise au ministre de l'Éducation pour l'émission de lettres patentes supplémentaires. Même s'il n'y a pas encore de réponse officielle, le conseil de la formation à distance a été créé et les travaux de mise en commun ont débuté.

- Ce projet vise à donner à la Téluq les assises organisationnelles propices à un développement majeur de sa mission au bénéfice du réseau de l'Université du Québec. À cette fin, une convention de partenariat pour le développement de l'enseignement à distance au sein du réseau de l'UQ prévoit la mise en commun de ressources et de projets entre les dix établissements du réseau et la création d'un Conseil de la formation à distance. Par ailleurs, le Protocole d'entente signé entre la Téluq et l'UQAM prévoit le maintien, à Québec, du site principal de la Téluq, de sa direction ainsi que des emplois existants.

***Financement***

- L'exercice financier 2002-2003 de la Téluq s'est soldé par un surplus qui lui a permis de réinvestir dans ses technologies. Cela, toutefois, s'est réalisé dans le contexte des contraintes budgétaires qui ont affecté le réseau universitaire et dans celui de contraintes plus spécifiques à la Téluq.

- La première est liée au fait que, pour la formation à distance, l'investissement doit se faire avant même qu'un seul étudiant soit inscrit. Ainsi, il faut attendre deux ou trois ans avant qu'il y ait des retombées. Cela a rendu difficile l'établissement de partenariats avec les autres universités qui, elles, fonctionnaient différemment à cet égard.

- La deuxième contrainte est liée au type d'encadrement des étudiants. En effet, étant donné que les tuteurs sont rémunérés sur une base « par étudiant », une augmentation du ratio étudiants/tuteur n'a aucune répercussion sur le coût d'encadrement par étudiant, ce qui place la Téluq dans l'impossibilité de réaliser des économies d'échelle à ce chapitre.

- La Téluq bénéficie de la Fondation de l'Université du Québec, mais elle n'a pas de fondation qui lui est propre.

***Corps professoral***

- Environ 85 % de ses professeurs sont titulaires d'un doctorat.

- Les professeurs doivent démontrer un intérêt pour la pédagogie de la distance et une capacité supérieure de rédaction en français.

***Tuteurs et chargés d'encadrement***

- À la Téluq, il n'y a pas de chargés de cours, mais des tuteurs et des chargés d'encadrement qui assurent l'encadrement des étudiants. Les professeurs ont comme fonction de développer des cours et de préparer du matériel didactique et des instruments d'évaluation. L'encadrement des étudiants est assumé par des tuteurs et, aux cycles supérieurs, par des chargés d'encadrement et des professeurs.

- Une grande majorité des tuteurs et des chargés d'encadrement sont à temps partiel; ils encadrent jusqu'à 60 étudiants par trimestre. Ceux qui travaillent à temps plein encadrent, pour leur part, jusqu'à 200 étudiants par trimestre

***Cours***

- La Téluq offre actuellement 340 cours et elle souhaite augmenter le nombre de cours offerts à 500 d'ici 2010. Cela exigera un travail de collaboration avec les professeurs de l'UQAM et d'ajustement des services technologiques. Actuellement, la Téluq crée, en moyenne, 15 nouveaux cours par année. Ainsi, pour atteindre son objectif de 500 cours, sans compter les révisions de cours, il lui faudra environ 2 millions de dollars par année.

- Le défi n'est pas d'intéresser les professeurs de l'UQAM à faire des cours et même des programmes à distance. Le défi sera celui de l'harmonisation et de la gestion des programmes et des cours de deux établissements qui fonctionnaient, jusqu'à maintenant, de manière distincte. Ainsi, le jour un du rattachement, l'UQAM aura deux programmes distincts de baccalauréat en administration.

***Effectif étudiant***

- Les étudiants de la Téluq sont des adultes inscrits à temps partiel surtout. La Téluq accueille aussi des étudiants des autres universités du Québec. Ces derniers représentent le quart de la clientèle de la Téluq et cherchent surtout à compléter leur cheminement scolaire en s'inscrivant à quelques cours seulement. Pour d'autres étudiants, il s'agit de leur premier contact avec l'université. La plupart des étudiants de la Téluq n'y poursuivent pas des études avec l'intention d'obtenir un grade, du moins au moment de l'inscription. Ils visent plutôt l'acquisition de compétences particulières, bien souvent par l'inscription à un seul cours.

- En formation des adultes, le taux d'abandon est élevé et encore plus en formation à distance.

***Étudiants étrangers***

- Le nombre d'étudiants étrangers représentent un faible pourcentage de l'effectif étudiant (environ 2 %). La Téluq fait peu de recrutement au niveau international. Par contre, son intérêt est grand pour les Québécois résidant à l'étranger. Elle a une entente avec le ministère de la Défense nationale du Canada pour les militaires et des personnes à leur charge.

- La Téluq attire assez peu d'étudiants étrangers « individuels ». Elle a plutôt des ententes avec des établissements étrangers pour de la formation de groupes de personnes.

***Réussite et indicateurs***

- Étant donné les caractéristiques de l'effectif étudiant de la Téluq, la réussite ne peut se mesurer de la même façon que dans les universités plus traditionnelles. Le défi de la réussite se pose donc en termes très différents. La performance se mesure d'abord par rapport à la réussite des étudiants à chacun de leurs cours. Elle se mesure aussi par la réinscription à

d'autres cours, comme indicateur de l'intérêt à l'égard du mode de formation à distance propre à la Téluq.

- Le défi que la Télé-université doit relever tient également aux moyens qu'il lui faudra déployer pour former et encadrer ses étudiantes et étudiants, moyens qui sont totalement différents de ceux qu'utilisent les autres universités.

- Dans son contrat de performance, la Téluq visait à augmenter son taux global de réussite par cours de 77 % à 80 %, pour 2003-2004. En ce qui concerne la réinscription, son objectif était d'augmenter son taux de réinscription à 75 % en 2002-2003. Les résultats de la Téluq sont positifs à ces égards.

- Le travail de complémentarité de la Téluq avec les autres universités est très difficile à évaluer. En effet, la Téluq collabore souvent à la diplomation des étudiants sans que cela soit pris en compte dans ses statistiques sur la réussite. C'est ce qui se produit, par exemple, lorsqu'un étudiant qui obtient un diplôme dans une université après avoir suivi un ou deux cours à la Téluq.

- La hausse des inscriptions et des réinscriptions à la Téluq peut constituer selon celle-ci un indicateur de réussite intéressant.

***Évaluation des enseignements***

- La Téluq a adopté une politique institutionnelle d'évaluation des programmes et des enseignements. Elle développe actuellement des instruments pour évaluer la qualité de l'encadrement.

***Recherche***

- Pour la période 1999-2000 à 2002-2003, le montant annuel moyen des subventions obtenues par les professeurs de la Téluq était de 73 000 $, ce qui est au-delà de la moyenne de leurs collègues du réseau.

- Les principales réalisations liées aux revenus d'infrastructures de la FCI concernent principalement le Centre interuniversitaire LICEF-CIRTA (Laboratoire d'informatique cognitive et environnements de formation). Cela a rendu possible la création d'un laboratoire-observatoire qui permet de tester, entre autres, les environnements d'apprentissage. Cette capacité de la Téluq de réinvestir les résultats de sa recherche dans ses enseignements est une de ses caractéristiques spécifiques.

## 1.12 École nationale d'administration publique

**Date** : mardi 12 octobre 2004, à 14 h

**Membres de la délégation de l'École :**

M. Marcel Proulx, directeur général
M. Robert Brulotte, directeur des services administratifs et secrétaire général
M. Luc Bernier, Directeur de l'enseignement et de la recherche
M^me^ Louise Laflamme, directrice des finances
M^me^ Madeleine Moreau, directrice des services aux organisations

---

**Résumé de la présentation du directeur général**

L'École nationale d'administration publique (ENAP) est une école universitaire à caractère professionnel dont la mission n'est pas exclusivement la formation; sa mission s'inscrit dans une perspective large de contribution au développement de l'administration publique comme champ de pratique et comme champ de connaissance. L'ENAP est un établissement universitaire atypique, parce qu'il a une vocation spécialisée, limitée par surcroît aux 2^e^ et 3^e^ cycles, mais aussi parce que les services aux organisations : services-conseils, perfectionnement, tout ce qui est à l'extérieur de la mission universitaire classique font partie intégrante de la mission universitaire de l'École.

Ce qu'on appelle ailleurs des services à la collectivité, ce qui est relativement mineur, complémentaire, occupe à l'ENAP une place importante. Les activités de l'École pour le perfectionnement des gestionnaires et l'accompagnement des organisations, par exemple les services-conseils et la recherche commanditée, font partie de sa mission. L'importance de ces activités explique l'importance relative des revenus autonomes de l'École, qui représentent à peu près 45 % de son budget de fonctionnement.

L'ENAP offre des programmes de 2^e^ et de 3^e^ cycles en administration publique. Elle forme des gestionnaires qui sont, pour la plupart, déjà en organisation et qui représentent 80 % de sa clientèle. Depuis une douzaine d'années, elle forme aussi des professionnels, des analystes, des jeunes, qui vont constituer la relève de la fonction publique, à la fois comme professionnels et comme gestionnaires. L'École fait surtout de la recherche appliquée et dans une large part, de la recherche commanditée. Elle offre également un ensemble de formations de courte durée non créditées, de formations d'actualisation des compétences; des services-conseils, des services d'évaluation des compétences pour les organisations publiques et des services-conseils sur la scène internationale, lesquels représentent une part assez considérable de ses activités.

L'effectif étudiant a connu une croissance spectaculaire, soit une augmentation de 10 % depuis un an, de 26 % en deux ans et de 53 % en cinq ans. L'École compte présentement 650 EEETP (effectif étudiant en équivalence au temps plein), ce qui représente environ 1 800 personnes et fait d'elle l'une des plus importantes écoles d'administration au monde.

Le développement de la recherche a toujours été considéré comme un des points faibles de l'ENAP. Si le nombre de publications de ses professeurs a toujours été relativement considérable, ceux-ci ont tendance à publier — ce qui n'est pas étonnant dans une école professionnelle — dans des revues destinées au milieu professionnel, plutôt que dans des revues savantes. Ce sont cependant seulement ces dernières qui sont comptabilisées dans les statistiques.

Dans le passé, la performance de l'École pour l'obtention de subventions de recherche laissait à désirer. C'est pourquoi elle a choisi d'investir davantage dans le développement de la recherche, notamment en recrutant de nouveaux professeurs. Par ailleurs, les restrictions budgétaires ont restreint très sérieusement l'embauche de nouveaux professeurs et l'École n'a pas remplacé les professeurs qui partaient, ce qui a beaucoup nuit à son bilan en matière de recherche. Elle a recommencé à engager des professeurs et insiste désormais, dans ses critères d'embauche, sur le potentiel au plan de la recherche de ses professeurs.

La situation s'est améliorée au cours des dernières années; l'année dernière, la croissance des subventions de recherche, essentiellement liées aux commandites de recherche, mais qui constituent de la recherche appliquée extrêmement importante, a été d'environ 50 %. L'École a des pôles d'excellence en recherche. L'Observatoire de l'administration publique est un des premiers pôles d'excellence de l'ENAP. Il devient un de ses fleurons en matière de veille et d'analyse comparée des politiques publiques et des réformes administratives. Sa popularité est également grandissante dans l'Administration en matière de recherche commanditée.

Cette année, l'École a créé un centre de recherche sur la gouvernance des entreprises publiques, sujet d'importance majeure, avec l'aide d'Hydro-Québec. L'École met présentement sur pied un pôle important sur la mondialisation et l'administration publique lié à son Groupe d'étude, de recherche et de formation internationales (GERFI). Elle dispose aussi d'un laboratoire en éthique publique, qui va jouer un rôle important en recherche. L'ENAP est aussi très active en technologies et organisations, notamment parce qu'elle a obtenu une chaire financée par Bell Canada. Elle travaille aussi au développement d'un pôle en évaluation de programmes. Enfin, La Capitale mutuelle de l'administration publique, qui s'appelait précédemment la Mutuelle des fonctionnaires, financera une chaire en leadership.

L'ENAP constate avec plaisir que, désormais, les contrats des ministères et organismes sont considérés comme de la véritable recherche, ce qui n'a pas toujours été le cas. En effet, la recherche commanditée a souvent été considérée comme le parent pauvre. Le ministère de l'Éducation finance maintenant les frais indirects des recherches réalisées pour le compte des ministères et organismes.

En tant qu'école ancrée dans son milieu, l'ENAP a développé des partenariats institutionnels avec ceux qui peuvent devenir les bénéficiaires de ces services. En dépassant ainsi le modèle du marché, ces partenaires deviennent des contributeurs de son action. C'est dans cette perspective

que l'École a signé une convention avec le gouvernement du Québec, qui la reconnaît en tant que partenaire privilégié pour la formation de la relève et l'actualisation des compétences des cadres.

C'est dans la foulée de cette convention qu'une entente particulière avec le Secrétariat du Conseil du trésor a permis la création du Centre québécois du leadership, qui va développer des programmes, des produits et des services visant à former les futurs leaders. Ce centre d'excellence fera à la fois de la recherche et du transfert en formation au leadership.

Au cours des trois dernières années, l'École a établi un partenariat avec CGI relativement au gouvernement en ligne. Enfin, elle a aussi établi des partenariats avec toute une série d'associations et de regroupements : notamment l'Association des cadres, le Comité des directeurs généraux de l'administration de la fonction publique québécoise, le Comité consultatif de la gestion du personnel et le Forum des jeunes de la fonction publique, où l'on retrouve plusieurs diplômés de l'ENAP

Au cours des deux dernières années, l'École a procédé au redéploiement des services aux organisations. Elle s'est donné une nouvelle direction afin de regrouper les activités non créditées, qui relèvent des services à l'administration et qui fonctionnent sur une base d'autofinancement : la Direction des services aux organisations qui réunit à la fois les services de perfectionnement, de consultation, d'évaluation des compétences et de coopération internationale.

L'École a complètement revu sa perspective en matière de perfectionnement. De plus en plus, ses clients ne sont plus des individus, mais des organisations qui prennent en main leur développement et celui de leurs ressources humaines. Elles souhaitent que des établissements comme l'ENAP les accompagne dans le développement de programmes sur mesure qui répondent à leurs besoins, plutôt que d'avoir des gestionnaires, des professionnels qui choisissent en fonction de leur propre logique et de leurs propres besoins, dans un catalogue, et qui morcellent en quelque sorte l'effort de formation.

L'École cherche à diversifier les sources de financement de ses services internationaux, qui dépendent depuis des années du financement de l'ACDI. Elle tente également de diversifier ses zones d'intervention. Alors qu'elle était surtout présente, jusqu'à maintenant, en Afrique francophone et au Maghreb, elle se déploie en Europe de l'Est, notamment en Russie et souhaite le faire davantage en Amérique latine.

Le conseil d'administration de l'ENAP, constitué pour l'essentiel de gestionnaires publics, pratique une gestion rigoureuse, de telle sorte qu'au cours des dernières années, un budget équilibré a été constamment maintenu, en termes de dépenses courantes.

La lecture des états financiers de l'École permet de constater qu'au cours des dernières années, les dépenses ont excédé les revenus. En fait, l'École a affecté de légers surplus accumulés précédemment à des activités de développement. Toutes ces dépenses sont liées au développement, de sorte que l'École n'affecte pas le produit de ses surplus à des activités courantes. La santé financière de l'établissement tient largement à l'augmentation extrêmement forte de clientèle, financée à 100 %, au cours des dernières années. Sur le plan de la gestion

interne, les relations de travail sont sereines. Le personnel n'est syndiqué que depuis peu et l'École a signé, cette année, ses premières conventions collectives avec les professeurs et les employés.

Le conseil d'administration a approuvé, en juin dernier, le plan stratégique des cinq prochaines années. Il comporte quatre grandes orientations. La première orientation est la pertinence par l'ancrage dans le milieu, plus particulièrement celui de l'administration publique. La deuxième orientation concerne l'accroissement de la visibilité et du rayonnement. L'École veut se faire mieux connaître, en particulier dans le milieu des jeunes, ceux qu'elle forme à la relève. La troisième orientation vise une occupation plus large du territoire, au sens géographique et sectoriel. L'École est déjà présente à Québec, Montréal, Gatineau, Trois-Rivières et Saguenay : elle compte élargir sa présence ailleurs au Québec, en partenariat avec l'Université du Québec. Elle entend également intervenir dans des secteurs jusque-là délaissés, par exemple celui de la santé ou encore la fonction publique fédérale. L'École compte enfin rendre sa gestion interne exemplaire sur le plan de la performance, de la transparence et de la responsabilisation.

L'ENAP partage les inquiétudes des autres établissements québécois sur la question du financement universitaire. Une de ses préoccupations majeures, à cet égard, concerne le financement des nouvelles clientèles. Il est dans les intentions du ministère de l'Éducation de retourner à la formule traditionnelle de financement, celle qui avait cours avant les trois dernières années, selon laquelle on ne finançait qu'à 58 % les nouvelles clientèles. L'École considère que ce financement ne lui permettra pas d'engager des professeurs et de développer ses infrastructures pour accueillir ces clientèles.

De même, les barèmes actuels de financement des études en sciences administratives ne permettent pas d'assurer un développement harmonieux de l'ensemble des écoles de gestion, en particulier d'une petite école en développement comme l'ENAP. Un financement fondé sur les coûts observés dans les écoles d'administration la pénalise lourdement, dans la mesure où une école comme HEC, par la force des choses, a dû mettre jusqu'à 45 étudiants dans ses salles de cours au M.B.A, ce que l'ENAP ne peut se permettre.

En matière de services aux organisations, si les besoins sont considérables, ils ne s'accompagnent pas d'une capacité de payer importante. Les organisations publiques ne sont pas très riches, et sur la scène internationale, ce ne sont pas les pays les mieux nantis qui font appel aux services de l'ENAP. C'est pourquoi l'École s'inquiète de sa capacité à continuer à bien servir les organisations publiques dans un contexte difficile.

Enfin, le renouvellement du corps professoral en sciences de l'administration et en administration publique est difficile. Les efforts importants de recrutement de l'ENAP, au cours des dernières années, n'ont pas toujours été couronnés de succès. Bien que l'ENAP perde assez peu de professeurs, le recrutement est de plus en plus difficile et la concurrence est de plus en plus forte, dans un contexte où elle n'a pas de certitude quant à l'évolution de sa base de financement. L'École ne souhaite pas prendre de risques déraisonnables quant à l'embauche de professeurs, si les revenus ne permettent pas, même en situation de progression de clientèle, de financer ce développement.

*****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Effectif étudiant et formation***

- L'ENAP compte en moyenne de 20 à 25 étudiants étrangers par année. Traditionnellement, les étudiants étrangers sont financés par leur gouvernement, mais il existe rarement d'ententes particulières entre ces derniers et l'École. Il existe cependant une entente particulière avec le gouvernement du Mali où l'École a formé sur place des administrateurs du ministère des Finances. Ce sera la tendance au cours des prochaines années, et l'ENAP travaille présentement sur des projets de formation créditée pour des administrateurs ou des candidats à l'administration à l'étranger.

- Il y a quelques années, l'ENAP a signé avec le Conseil fédéral du Québec, qui est le regroupement des plus hauts fonctionnaires fédéraux au Québec, une entente sur la formation de la relève. Le Conseil fédéral et l'École font, l'un à la suite de l'autre, une sélection des candidats à la relève. L'année dernière, 84 personnes ont ainsi été formées.

- L'ENAP n'a pas encore d'entente formelle avec le gouvernement fédéral pour la région de la capitale fédérale. Son objectif est de signer l'équivalent de l'entente qui concerne le reste du Québec pour la formation des fonctionnaires fédéraux, dans la région de la capitale fédérale. Elle entend ainsi profiter de ses nouveaux locaux en Outaouais et de ses investissements dans le développement de son pôle à Gatineau. Cela lui permettra d'être plus active à la fois pour les fonctionnaires québécois dans la région de l'Outaouais, ceux de l'Administration québécoise et des réseaux et aussi pour les fonctionnaires fédéraux.

- L'École a signé une entente en matière de perfectionnement avec la Fédération des cégeps. Elle a également un programme crédité pour des administrateurs publics d'un ensemble d'établissements dans la région de Joliette. Avec les grands réseaux, l'ENAP n'a cependant pas d'entente équivalant à celle qu'elle a avec le Secrétariat du Conseil du trésor pour l'ensemble de la fonction publique. À une certaine époque, le ministère de la Santé et des Services sociaux et le ministère de l'Éducation négociaient, pour le compte des réseaux, des ententes collectives. L'ENAP a ainsi formé une bonne partie de l'encadrement du système de santé et des services sociaux. De nombreux directeurs généraux en santé et services sociaux sont des diplômés de l'École. Cette époque est maintenant révolue depuis très longtemps, de sorte que l'École cherche le meilleur moyen d'établir ce genre de partenariats, qu'elle considère comme préférable à une démarche tous azimuts.

- Il existe une très forte compétition dans l'offre de formation en administration scolaire ou dans le secteur de la santé. D'autres établissements offrent une formation plus ciblée, plus centrée sur les caractéristiques propres de l'administration scolaire ou des établissements de santé que l'ENAP. L'École juge plus intéressant pour la formation des gestionnaires publics que ses étudiants soient confrontés avec des gens de divers milieux. Il y a ainsi une richesse dans la comparaison des perspectives, ainsi des problématiques du secteur de la santé

éclairent la réflexion dans le secteur de l'éducation. Mais il est clair que certains préféreront d'autres voies.

- L'ENAP offre un programme de maîtrise pour les analystes et un autre pour les gestionnaires. Dans le cas des gestionnaires, la formation offerte est à large spectre. On considère que le gestionnaire est un généraliste et qu'il doit avoir des connaissances de base en comptabilité, en gestion des ressources humaines, en organisation, etc. La formation des professionnels est beaucoup plus ciblée; le programme offert comprend peu d'options et il est orienté sur des thématiques précises qui sont approfondies, soit l'évaluation de programmes, la gestion des ressources humaines, l'analyse et le développement des organisations, etc.

- L'ENAP a offert un cours d'été de trois crédits intitulé Femmes, politique et démocratie. Une première cohorte de 25 étudiantes a été formée cet été et une demande de reconduction de cette activité, pour l'été prochain, a été déposée. Cette initiative a été réalisée à la suite d'une demande de formation à l'action politique, qui n'aurait pas pu cependant s'inscrire dans un programme de longue durée. L'École a donc pu construire sur mesure cette formation créditée, en réponse aux attentes formulées par le groupe Femmes et démocratie, créé pour encourager les femmes à être plus actives en matière de vie démocratique.

- Il y a eu une époque, à l'ENAP, où les classes étaient petites, où il y avait presque autant de professeurs que d'étudiants. Aujourd'hui, pour être économiquement viable, il faut avoir au minimum 23 à 25 étudiants par classe. L'École refuse cependant de dépasser cette moyenne de 25 étudiants.

- Les chiffres portant sur la présence des minorités visibles dans la fonction publique québécoise démontrent que leur présence est largement inférieure à leur pourcentage dans la population. Depuis quelques années, il y a une croissance importante, dans les formations de l'ENAP destinées aux jeunes des minorités ethniques et néo-Québécois. Cependant, le signal initial quant à la possibilité de faire partie de la relève ne peut pas venir de l'École. Un projet de recherche du Centre de développement des ressources humaines, attaché au Conseil du trésor traite de cette question, mais les résultats ne sont pas encore disponibles. L'École est en contact avec le Secrétariat du Conseil du trésor pour offrir les formations complémentaires nécessaires pour permettre à ces personnes de postuler à des postes correspondant à un profil de compétences spécifiques. Elle développe également une formation destinée aux gestionnaires publics qui ne sont pas québécois à interagir aussi et à intégrer ces gens dans les équipes.

- En matière de services aux organisations, l'ENAP est surtout présente à Québec et à Montréal. Dans sa politique de diversification de ses services et de couverture territoriale, elle va accroître sa présence à Gatineau. Pour le reste du territoire, elle étudie l'option de l'enseignement à distance. Dans la formation créditée, qui s'inscrit dans la durée, l'enseignement à distance peut faire un bon travail. Dans le perfectionnement, sont utilisation est plus problématique, mais on sait que les clientèles éloignées sont prêtes à faire des sacrifices. Une difficulté est cependant présente dans l'enseignement à distance. En effet, la formation est liée à des habiletés qui s'acquièrent en interaction avec le professeur et entre les étudiants.

- L'ENAP est très présente dans plusieurs régions, par exemple à Chicoutimi, à Gatineau, à Rimouski et à Trois-Rivières. Elle a notamment réalisé, avec l'Université du Québec à Rimouski, un programme en matière de développement régional. Par une entente avec l'Université du Québec à Trois-Rivières, elle offre l'ensemble de son programme sur place, depuis une vingtaine d'années. Enfin, elle dispose de groupes à Saint-Georges et à Sherbrooke.

- Tous les enseignements sont évalués. Les résultats de l'évaluation sont connus du professeur, du directeur de l'enseignement et de la recherche et du directeur général. Il existe une sorte de culture de l'imputabilité à l'interne, bien qu'il n'y ait pas de sanction, surtout pour les professeurs permanents. Un professeur ayant normalement des évaluations supérieures, qui connaît une baisse de ses évaluations au cours d'une année, va généralement apporter les correctifs nécessaires. Ainsi, la direction n'aura pas à intervenir. Pour les chargés de cours, la haute direction de l'École réagit rapidement à l'égard de ceux dont les évaluations ne se maintiennent pas à un certain niveau, de même qu'à l'égard de jeunes collègues dont les évaluations ne sont pas à la hauteur. Ils comprennent fort bien le message.

- Pour la reconnaissance des acquis scolaires, le ministère de l'Éducation utilise des grilles d'équivalence permettant de reconnaître les premiers diplômes universitaires. Un étudiant ne peut être admis à l'ENAP qu'après avoir obtenu un premier diplôme universitaire. Traditionnellement, l'ENAP ne reconnaît pas les acquis non scolaires au 2e cycle. Cependant, des personnes ayant une solide expérience dans un domaine spécifique, la comptabilité par exemple, n'auront pas à suivre le cours qui y correspond. Dans ce cas, l'École propose à l'étudiant de compléter sa formation dans un autre domaine pertinent à ses objectifs de formation.

- Le taux de diplomation est un bon indicateur pour une partie de la clientèle de l'École, soit les jeunes qui étudient à temps complet et qui ont un cheminement classique. Pour eux, le taux de réussite est d'environ 80 %, ce qui paraît difficile à dépasser. Mais ce groupe ne représente que 20 % de la clientèle de l'École. Pour 80 % de sa clientèle, cet indicateur s'applique mal, certaines personnes sont empêchées d'accéder au diplôme, en raison d'une promotion ou elles se retrouvent au coeur d'une réforme tellement considérable qu'elles n'ont plus assez de temps à consacrer à leurs études.

***Recherche***

- La plus grande partie des revenus de recherche de l'ENAP provient de la recherche commanditée, soit environ 80 % des revenus de recherche, le reste provient de la recherche subventionnée. La recherche commanditée est en général réalisée pour le compte de ministères ou d'organismes publics qui désirent, par exemple, faire réaliser des analyses comparatives de l'efficacité de certaines politiques publiques dans un secteur particulier, parce qu'ils ne disposent pas du temps ou de l'expertise nécessaire. En 2004-2005, les contrats de recherche commanditée vont être subventionnés à 30 % pour en couvrir les frais indirects.

- L'ENAP a eu beaucoup plus de succès en recherche commanditée qu'en recherche subventionnée. Son taux de succès dans les concours des organismes subventionnaires, en particulier au fédéral, est trop faible. Par ailleurs, en raison de leur faible nombre de publications dans les revues savantes, les professeurs de l'École n'ont pas été considérés assez performants pour bénéficier de subventions.

- L'École se considère un peu victime du fait que l'administration publique est à la frontière de beaucoup de domaines disciplinaires. L'administration publique n'existe pas comme discipline, alors que les comités qui accordent des subventions sont des comités largement disciplinaires. Le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture compte mettre sur pied des comités plus orientés vers des thématiques, plutôt que des disciplines. Lorsque la thématique de l'administration publique va se retrouver parmi les priorités, l'École aura de meilleures chances de se voir octroyer des subventions de recherche.

- Avec un financement du Secrétariat du Conseil du trésor, un groupe de professeurs du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines a mené une grande enquête, à la fois au Québec et dans l'ensemble des pays de l'OCDE, sur les compétences attendues des gestionnaires. Cette enquête a été effectuée par le biais d'une consultation de la documentation et par des entretiens menés un peu partout au Québec et dans le monde. Cette étude a été reprise dans le profil de compétences des gestionnaires du secteur public adopté par le Conseil du trésor.

*Professeurs*

- L'ENAP a pour objectif de maintenir un ratio de 50 % de cours donnés par les professeurs. Les chargés de cours sont pour l'essentiel des professionnels dans les organisations. L'École compte également une troisième catégorie d'enseignants, les professeurs associés ou invités, qui sont soit en prêt de services ou soit de jeunes retraités de l'Administration. Ils sont techniquement considérés comme des chargés de cours.

*Gestion*

- L'École éprouve des difficultés à arrimer les activités de veille aux activités de révision des programmes et des services. Si l'Observatoire de l'administration publique fait un excellent travail de veille pour les autres organisations, il semble que l'École n'intègre pas ses connaissances dans la révision de ses propres programmes ou encore dans l'analyse des tendances internationales propres à l'enseignement offert.

*Financement*

- Le directeur de la coopération internationale, qui relève de la Direction des services aux organisations, mène une opération charme intensive auprès des organismes internationaux. Le plus souvent, ces réussites servent de levier pour convaincre les organisations internationales que l'École est devenue un joueur suffisamment important pour être financée. À titre d'exemple, l'ENAP est intervenue au Rwanda dans le cadre d'une formation destinée à l'administration publique rwandaise, avec un financement britannique.

- Il faut pouvoir compter aussi sur l'administration publique québécoise, afin d'utiliser l'expertise existante en gestion publique des ministères et organismes. De plus, pour améliorer la formation de leurs gestionnaires, il est utile de participer à des missions de une ou de deux semaines à l'étranger. Il reste à trouver un moyen adéquat pour réutiliser les sommes que génèrent ces activités. L'objectif n'est pas de parasiter l'Administration, mais de travailler en coopération. Cela a été réalisé avec le Secrétariat du Conseil du trésor au Maroc, où des équipes du Secrétariat ont fait, conjointement avec le personnel de l'École, de la formation en gestion des ressources humaines.

## 1.13 Université du Québec à Montréal

**Date** : mardi, 1er février 2005, à 14 h

**Membres de la délégation de l'Université :**

M. Roch Denis, recteur
Mme Danielle Laberge, vice-rectrice à l'enseignement et à la vie académique et vice-rectrice exécutive
M. Mauro Malservisi, vice-recteur aux ressources humaines et aux affaires administratives
M. Michel Jébrak, vice-recteur à la recherche et à la création
M. Jacques Desmarais, vice-recteur à la planification et à la vie étudiante et secrétaire général
M. Pierre Parent, vice-recteur aux affaires publiques et au développement

---

**Résumé de la présentation du recteur**

L'Université du Québec à Montréal (UQAM) accueille plus de 42 000 étudiants dont 2 500 étudiants internationaux. Elle est la troisième université au Canada pour le nombre d'étudiants inscrits à la maîtrise et la 7e pour le nombre d'étudiants inscrits au doctorat. En 2001, 72 % de tous ses nouveaux étudiants travaillaient. L'enseignement est dispensé par 970 professeurs et 1 200 chargés de cours. Elle compte 7 facultés, 6 instituts et 69 chaires de recherche, dont 26 chaires de recherche du Canada.

Ses fonds de recherche et de création totalisent, en 2003-2004, plus de 50 millions de dollars, ce qui signifie une croissance de près de 100 % en 5 ans (27,5 millions de dollars en 1999-2000 à 51,5 millions en 2003-2004). Selon Research Infosource, en 2003-2004, l'UQAM est la 18e sur 50 (sur l'ensemble des universités canadiennes, toutes catégories). Par ailleurs, en 2002-2003, elle est la première pour le financement de la recherche parmi les universités canadiennes sans faculté de médecine, de génie et d'agriculture.

Au plan administratif, l'UQAM a entièrement résorbé son déficit accumulé depuis 2002-2003. Pour la troisième année consécutive, elle présente un budget équilibré qui s'élève à 295 millions de dollars en 2003-2004. L'UQAM s'est engagée dans une campagne majeure de développement 2002-2007 avec un objectif de 50 millions de dollars.

Au plan de ses engagements en enseignement et en recherche-création, l'UQAM a mis en place le programme Fonds pour l'accessibilité et la réussite aux études (FARE) qui comporte trois volets : un programme d'accessibilité aux études universitaires; des mesures de soutien à la réussite et des mesures de soutien à la réussite aux cycles supérieurs.

L'accessibilité aux cycles supérieurs est aussi une priorité et, selon le recteur, les résultats en cinq années sont encourageants. De 1999-2000 à 2003-2004, la croissance du nombre d'étudiants aux cycles supérieurs a été de plus de 50 %. En ce qui concerne le pourcentage de ces étudiants (soit 18 % de l'effectif total), l'UQAM a atteint son objectif plus tôt qu'elle l'avait prévu.

Pour ce qui est de la formation continue et de la formation sur mesure, l'UQAM abrite les plus importants services aux collectivités en enseignement et en recherche du réseau universitaire québécois et canadien. Des formations et des recherches répondent aux besoins de groupes n'ayant pas traditionnellement accès à l'université (par exemple, UQAM-Générations).

Au cours des dernières années, l'UQAM a renforcé le développement de sa politique de proximité pour mieux desservir les populations de la grande région de Montréal, et cela dans une volonté de complémentarité et de concertation avec les autres établissements. Elle comporte quatre centres régionaux : UQAM Montérégie, UQAM Laval, UQAM Lanaudière et UQAM l'Ouest-de-l'Île.

L'UQAM a aussi une politique de soutien à l'accessibilité sur l'ensemble du territoire québécois. L'Université est d'ailleurs l'établissement qui offre le plus de programmes en extension et en collaboration avec d'autres établissements dont ceux du réseau de l'Université du Québec. En effet, 33 % des programmes de 2e et 3e cycles sont offerts en coopération universitaire.

Les engagements de l'UQAM en recherche et en création sont axés sur la recherche publique et l'interdisciplinarité. Les domaines sont : santé et société; patrimoine; études internationales; sciences cognitives; sciences de l'environnement; recherches et études féministes; arts et technologies médiatiques.

Les services aux collectivités ne sont pas seulement un pivot d'accessibilité au plan des programmes d'étude, mais ils concernent aussi la recherche. Avec ces services, l'UQAM a mis de l'avant un modèle de recherche publique en lien avec le milieu. Celui-ci est devenu un modèle à l'échelle canadienne; il s'agit du programme des Alliances de recherche Université-Communauté (ARUC) du CRSH.

L'UQAM a aussi des orientations garantissant une recherche publique de qualité, favorisant le lien entre la recherche et la formation. L'Université fait de ce lien une priorité aux trois cycles de formation et elle considère qu'il faut revaloriser l'enseignement dans la carrière professorale. Le vice-rectorat à la vie « académique » est d'ailleurs chargé d'élaborer un plan d'action à cette fin.

L'UQAM s'est engagée dans plusieurs grands projets dont le rattachement de la Téluq et de l'UQAM; les sciences de la vie et le complexe des sciences Pierre-Dansereau (le pavillon des sciences biologiques, le Cœur des sciences, le pavillon Téluq); la Maison des sciences humaines; une participation active au projet de Cité universitaire internationale de Montréal; le Musée national de l'éducation; l'École de langues; le plan de relance des bibliothèques; le renouvellement des systèmes d'information de gestion (SIG) et l'implantation d'un réseau convergé des communications (IP).

Au plan organisationnel, l'UQAM s'est dotée de nouvelles politiques institutionnelles dont une politique linguistique; une politique sur la reconnaissance et la protection de la propriété intellectuelle. De plus, elle s'est intéressée notamment à la question des chargés de cours (un accès amélioré à la carrière professorale et une intégration accrue aux missions « académiques »).

En ce qui concerne la situation financière, si elle a pu maintenir un budget équilibré au cours des trois dernières années, ce ne sera pas le cas à compter de 2005 et 2006. Elle estime que sa part du sous-financement (375 millions de dollars) est de 40 millions. En plus de s'être engagée dans une ambitieuse campagne de financement, elle a aussi procédé à une émission d'obligations de 150 millions de dollars.

En termes de contraintes, la première est celle de la croissance et du renouvellement du corps professoral. Les professeurs ont assumé, ces dernières années, 35 % des enseignements de 1er cycle et 70 % des enseignements aux cycles supérieurs. Le ratio étudiants/professeur de l'UQAM a toujours été très haut (26,41 contre 19,96 pour la moyenne québécoise). Pour atteindre le ratio étudiants/professeur des universités de taille comparable, le corps professoral de l'UQAM devrait compter environ 1 250 membres au lieu de 970 actuellement. De plus, l'UQAM ne dispose pas des moyens suffisants pour assurer un soutien financier adéquat à ses étudiants alors que les bourses d'excellence favorisent la persévérance et la réussite.

*****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Financement***

- L'UQAM, comme les autres établissements du réseau universitaire, est en discussion avec le MEQ à propos du réinvestissement. Depuis deux ans, les dirigeants de ces établissements ont mené une action résolue, mais « on ne peut pas dire mission accomplie ». Le financement demeure un enjeu pour l'ensemble de la communauté universitaire : dirigeants, fédérations étudiantes, fédérations professorales.

- Le sous-financement des universités est évalué à 375 millions de dollars et l'UQAM évalue sa part à 40 millions. Si cette somme était disponible, l'UQAM emploierait 25 de ces millions pour procéder, de toute urgence, au renouvellement du corps professoral.

- L'UQAM a consenti beaucoup d'efforts à l'élimination de son déficit budgétaire et au maintien de son équilibre budgétaire. Toutefois, s'il n'y a pas de réinvestissement, il est évident qu'elle ne pourra maintenir cet équilibre à compter de 2005-2006.

***Chargés de cours***

- Un des grands objectifs de l'UQAM est de trouver un meilleur équilibre entre l'enseignement et la recherche. Le financement de la recherche a eu tendance, jusqu'à maintenant, à être de plus en plus ciblé, alors qu'il y a de moins en moins d'appuis accordés au financement

institutionnel. Les universités de trouvent ainsi « encerclées de financements ciblés à tous égards ».

- L'UQAM veut faire en sorte que la contribution de toutes les catégories de son personnel soit en lien avec les missions d'enseignement et de recherche, ce qui constitue pour elle un défi. Dans cette optique, au cours de la dernière année, elle a adopté des mesures à l'égard des chargés de cours afin d'améliorer leur accès à la carrière professorale et d'accroître leur intégration aux missions institutionnelles.

- L'Université, en accord avec le syndicat, créera dès le prochain budget un certain nombre de postes pour permettre à des chargés de cours d'accéder à la carrière professorale. Non seulement des postes seront dédiés aux chargés de cours, mais il y aura aussi pour eux un nouveau statut, nommé provisoirement « chargé de cours annuel ». Ainsi, un certain nombre de chargés de cours pourront être engagés à plein temps. Ils pourront à la fois enseigner, encadrer les étudiants, rendre des services à la collectivité et faire partie d'équipes de recherche dirigées par des professeurs.

- Selon le recteur, l'époque, au cours de laquelle on faisait une équation entre le nombre de chargés de cours et le problème de qualité, est révolue. Tous ceux qui travaillent à l'Université sont conviés au rendez-vous de la qualité et de l'accessibilité et l'établissement agit en ce sens.

***Recherche***

- À l'UQAM, les fonds de recherche sont passés de 27,5 millions de dollars en 1999-2000 à 51,5 millions en 2003-2004. Ce sont particulièrement les domaines des sciences naturelles et du génie qui ont connu des progrès importants.

- L'UQAM veut maintenir un équilibre entre le domaine des sciences humaines et sociales et celui des sciences naturelles et exactes. L'UQAM est en ce sens « une université extrêmement équilibrée » et cela constitue une de « ses caractéristiques ». Actuellement, les budgets de recherche se répartissent de façon assez égale entre les domaines. Celui des sciences de la santé est en croissance, mais il s'agit de la santé non pas au plan de la « thérapie » mais au plan de la « prévention ».

- Cet équilibre entre le financement de la recherche entre les différents domaines n'est pas toujours facile à maintenir. Par exemple, les étudiants inscrits en sciences naturelles ont plus facilement accès à des bourses que ceux inscrits en sciences humaines. Au cours des dernières années, l'UQAM est parvenue à maintenir un certain équilibre grâce en particulier aux subventions de la FCI; le Fonds de relève soutient en effet l'acquisition d'infrastructures requises par les nouveaux professeurs. Ces subventions lui ont permis de mettre en place des laboratoires tant dans le domaine des sciences humaines que dans celui des sciences exactes, ce qui a, de fait, facilité le recrutement.

*Fondation*

- Des 45 millions de dollars que la Fondation a amassés, 10 millions l'ont été pour le soutien aux étudiants, 12 millions pour les projets institutionnels tels les bibliothèques, les équipements de laboratoire et 23 millions pour la recherche-création.

- La difficulté de recueillir de l'argent pour le soutien aux étudiants vient du fait que pour l'UQAM, comme pour les universités francophones au Québec, la quasi-totalité des fonds proviennent des entreprises et des fondations privées. Les premières veulent profiter de leurs dons pour établir des partenariats soit en recherche ou en vulgarisation; les secondes ont des objectifs précis difficilement négociables. L'Université souhaite mieux performer au plan de la collecte de dons auprès de ses diplômés car, en règle générale, ceux-ci préfèrent que leurs dons soient orientés vers le soutien aux étudiants.

- Dans la campagne que mène l'UQAM, comme la plupart des universités francophones, seulement 10 % des fonds proviennent des individus, contrairement aux États-Unis où 10 % des dons proviennent des entreprises et 90 % des individus. L'UQAM performe de façon exceptionnelle auprès des entreprises par rapport à leur soutien au développement de l'Université. Cependant, il lui reste beaucoup de travail à faire auprès de ses diplômés. Bien sûr, l'UQAM est une jeune université, mais la question de la culture des Québécois francophones joue également un rôle important.

*Téluq-UQAM*

- Sur la base de cette nouvelle plate-forme organisationnelle Téluq-UQAM, de nouveaux accords sont établis et d'autres seront renforcés avec des universités étrangères et québécoises. En effet, plusieurs établissements, tant européens que canadiens (notamment la Colombie-Britannique), sont grandement intéressés par ce genre d'organisation.

- Si pendant un bon nombre de décennies, la formation à distance a été perçue comme un univers parallèle à l'univers universitaire classique, cette perspective est maintenant caduque. Les combinaisons gagnantes qui se dessinent sont celles qui mixent les atouts de la formation à distance et les développements en recherche. Le but poursuivi par le rattachement Téluq-UQAM n'est pas la conquête des marchés, mais la diffusion du savoir et des connaissances.

*Étudiants étrangers et étudiants québécois à l'étranger*

- L'UQAM accueille 2 500 étudiants étrangers et ils viennent de plus de 80 pays. Pour l'Université, il s'agit là d'un engagement de grande importance; la diversité culturelle s'inscrit dans la réalisation même de sa mission.

- Montréal accueille actuellement 17 000 étudiants étrangers. Cela permet d'affirmer que les quatre grandes universités montréalaises et les écoles spécialisées sont suffisamment attractives pour accueillir un nombre aussi élevé d'étudiants étrangers. L'UQAM est engagée dans le projet de développement de la Cité universitaire internationale avec la Ville de Montréal et les autres établissements universitaires.

- Par ailleurs, la présence d'étudiants étrangers s'inscrit dans une réflexion globale des dirigeants de l'UQAM à propos d'une politique internationale qui serait intégrée à l'ensemble de ses activités. L'Université vise à ce que la formation internationale ne soit pas un « surplus dans les cursus », mais qu'elle soit véritablement intégrée à ces cursus. En ce sens, l'expérience intellectuelle se fait de plus en plus dans un contexte d'ouverture au monde, de mobilité et d'échange.

***Réussite, persévérance***

- Concernant l'effectif étudiant de l'UQAM, il est important de rappeler que, selon l'enquête ICOPE (indicateurs de conditions de poursuite des études), à l'automne 2001, 35 % des répondants de l'UQAM avaient déjà interrompu leurs études avant d'y revenir et 18 % n'avaient pas fréquenté l'école (collège ou université) depuis au moins trois ans. Selon la même enquête, les deux tiers des répondants occupaient un emploi au moment de l'enquête et plus de la moitié d'entre eux travaillaient plus de 20 heures par semaine. Également, près de 70 % appartenaient à la première génération de leur milieu familial à fréquenter l'Université.

- Cette réalité amène l'UQAM à mettre en œuvre des moyens pour encadrer et soutenir les étudiants. En effet, celle-ci a « des engagements indéfectibles à l'égard de l'accessibilité, de l'ouverture à l'endroit des populations les plus diverses [...] Cette mission d'accessibilité et sa perception dans la population ne s'est pas déniée au cours des années. »

- L'UQAM a, entre autres, mis sur pied le programme FARE (Fonds à l'accessibilité et à la réussite des études). Ce programme a pour objet d'apporter un soutien aux étudiants tout au long de leur cheminement. Les mesures proposées comprennent des bourses d'accueil pour les nouveaux inscrits au baccalauréat, des bourses d'initiation à la recherche, la bonification des bourses de maîtrise et un soutien financier garanti aux étudiants de doctorat.

- L'Université a d'ailleurs constaté que la persévérance aux études s'accroît aux cycles supérieurs quand les étudiants reçoivent une bourse. Elle a constaté également que l'intégration des étudiants de maîtrise et de doctorat dans des équipes de recherche favorise leur persévérance aux études et leur diplomation. À ce dernier égard, il s'agit non seulement du taux de diplomation en tant que tel, mais du nombre de sessions pour obtenir le diplôme.

- L'UQAM a adopté d'autres mesures de soutien tel le monitorat de programmes. Cette mesure s'adresse à tout nouvel inscrit dans un programme d'études, quel que soit le régime d'études. Des étudiants de cycles supérieurs agissent comme moniteurs auprès d'étudiants de première année. Le monitorat a été implanté dans des programmes ciblés, particulièrement ceux où le taux d'abandon était plus élevé. Ce programme s'est avéré très efficace tant au plan des résultats des étudiants qu'à celui de leur persévérance. Par exemple, celle-ci a augmenté de 20 % surtout dans les programmes où les étudiants sont à temps partiel.

- L'UQAM élabore présentement un programme préparatoire de mise à niveau pour les étudiants qui n'ont pas terminé leur cégep ou qui ont obtenu une cote R très faible. L'admission de ces étudiants se fera sur la base de leur expérience professionnelle et, après

avoir suivi ce programme, il leur sera possible d'intégrer des programmes réguliers. Ainsi, ce programme permet de faciliter l'intégration de ce type d'étudiants et il leur permet aussi de réussir dans le cadre de cursus réguliers. L'UQAM est « l'université qui accueille le plus facilement et qui reconnaît le plus facilement l'expérience antérieure. Voilà une de ses missions. »

***Indicateurs de performance***

- « Toute évaluation, toute détermination de repère, de mesure devrait pouvoir toujours se faire en étroite connexion avec la mission assumée par un établissement [...] Si vous préconisez un système d'évaluation sans tenir compte des engagements spécifiques ou des responsabilités de tel ou tel établissement dans le cadre des mandats qu'il assume, on fait un gâchis de l'évaluation. Si vous êtes en mesure de prévoir et de mettre en place des mécanismes d'évaluation qui sont connectés directement à l'accomplissement des missions et des responsabilités de chaque établissement, vous aurez un déploiement de richesses d'accomplissement extraordinaire. »

- « Il n'est pas vrai que chaque établissement peut être engagé dans les mêmes mandats ou les mêmes responsabilités à tous égards, sur tous les domaines et dans toutes ses missions [...] Si un système d'évaluation national peut être assez sophistiqué et intelligent pour évaluer ce que nous faisons en relation avec ces engagements spécifiques, nous serons sur une voie gagnante. »

- Il est proposé que la Commission demande à chaque établissement de définir lui-même ce qu'il estime être ses engagements et qu'ensuite celle-ci puisse examiner, avec l'établissement, ce que ce dernier a fait à ce chapitre. Il pourrait être intéressant d'utiliser un autre indicateur qui serait celui de la « valeur ajoutée ».

- À propos du taux de diplomation comme étant un indicateur de performance, on a tenu à rappeler un passage du rapport soumis par l'Université à la Commission de l'éducation. « Nous savons en effet que le taux de diplomation des étudiants universitaires dépend d'un ensemble important de facteurs, notamment les variations des proportions d'inscrits dans les différentes disciplines, les régimes d'étude et les changements de régime lors du séjour à l'Université, les conditions d'admission, les proportions d'étudiants étrangers, l'état de l'économie, la situation économique et sociale des étudiants eux-mêmes, etc. Ainsi, les caractéristiques de notre population étudiante, unique au Québec, nous créent des exigences spécifiques plus élevées quant à l'atteinte d'un taux de diplomation comparable aux autres universités. »

***Recrutement des professeurs***

- Le recrutement des professeurs est plus difficile qu'il ne l'était, et cela, principalement dans les secteurs comme l'économie et la biologie. Il faudra parfois un an ou deux avant de combler un poste.

- La meilleure façon de recruter à l'étranger est la participation des professeurs de l'UQAM à des forums scientifiques et à des colloques qui leur permet d'entrer en contact avec d'autres professeurs. Au-delà des salaires et de l'aide pour le logement, l'Université doit de plus en plus déployer d'efforts pour attirer de nouveaux professeurs. Cette année, l'UQAM a recruté 13 professeurs pour lesquels elle a dû mettre sur pied un programme d'apprentissage du français.

***Évaluation de programmes***

- L'UQAM évalue périodiquement ses programmes et ce sont les comités de programmes qui sont responsables du processus. L'Université s'assure que tous sont représentés : étudiants, professeurs, chargés de cours, etc. L'évaluation de programmes se pratique tant au niveau du baccalauréat qu'au niveau des cycles supérieurs et elle comporte plusieurs critères.

- Par ailleurs, tout en affirmant que l'évaluation est nécessaire, l'Université estime que ce processus est assez lourd pour les personnes concernées.

## 1.14 Université du Québec à Chicoutimi

**Date** : mercredi, 2 février 2005, à 9 h 30

**Membres de la délégation de l'Université :**

M. Michel Belley, recteur
M. Ghislain Bourque, vice-recteur à l'enseignement et à la recherche
M. Alyre Caron, adjoint au recteur
M. André Dorion, vice-recteur à l'administration et aux finances
M. Martin Côté, secrétaire général
M. Jean Wauthier, directeur des affaires publiques

---

**Résumé de la présentation du recteur**

En plus d'offrir des services sur son campus à Saguenay, l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) en offre aussi dans quatre centres d'études situés dans Charlevoix, à l'est et à l'ouest du lac Saint-Jean ainsi qu'à l'est de la Côte-Nord. Avec son Centre d'études amérindiennes, elle intervient auprès des communautés algonquines, attikameks, cries et innues. Elle accueille 6 600 étudiants dont 1 080 sont inscrits au 2$^{e}$ et 3$^{e}$ cycles. Malgré la décroissance des étudiants au collégial, son effectif croît, faiblement cependant, au 1$^{er}$ cycle depuis 2001-2002 de même qu'aux 2$^{e}$ et 3$^{e}$ cycles. Elle offre 45 programmes de baccalauréat, 17 de maîtrise et 8 de doctorat.

On note une croissance constante des subventions principalement, mais aussi des commandites et des contrats obtenus par les chercheurs de l'UQAC; les sommes totalisent près de 15 millions de dollars. Selon Research Infosource, l'UQAC se classe en 2002 dans le premier tiers des universités canadiennes.

Les créneaux d'excellence qui guident la recherche à l'UQAC sont l'aluminium, le givrage atmosphérique, la forêt comme ressource renouvelable, les ressources minérales et végétales et, enfin, l'étude des populations. Pour chacun de ces créneaux d'excellence, l'Université a établi des créneaux de recherche portés par des équipes constituées en laboratoires, en groupes et en centres. Le développement régional constitue un élément transversal de chacun de ces créneaux de performance.

Toutes les recherches sont caractérisées par des collaborations avec des consortiums et la plupart des activités de recherche sont de nature précompétitive. Celles-ci ne sont pas réalisées dans l'intérêt d'une seule entreprise ou d'un seul groupe, mais dans l'intérêt d'une industrie (industrie forestière, industrie de l'aluminium, etc.). Le transfert des connaissances se fait ainsi de façon continue et la valorisation se fait au fur et à mesure du processus. Toutefois, le rythme de

publication des chercheurs de l'UQAC n'est pas celui de ceux qui ne travaillent pas en collaboration avec le milieu. De plus, ce type de collaboration pose un problème important, soit celui des frais indirects de recherche qui ne sont pas reconnus dans le cadre de consortiums. Ainsi, une université comme l'UQAC qui se développe en lien avec le milieu et qui ne peut bénéficier des frais indirects se trouve pénalisée.

Le modèle de développement de l'UQAC est basé sur le partenariat et celui-ci prend différentes formes notamment le partenariat interordres (l'UQAC a développé avec les cégeps régionaux plusieurs DEC-BAC), le partenariat avec le milieu (collaboration du milieu dans l'élaboration de certains programmes) et le partenariat à l'international (Maroc, Liban, Brésil, Colombie, Chine).

L'UQAC doit relever un certain nombre de défis. D'abord celui de développer de nouvelles stratégies pour limiter les impacts de la dénatalité et du vieillissement de la population régionale. En effet, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean continuera de subir d'importantes baisses démographiques. L'UQAC a consenti des efforts très importants pour maintenir son effectif étudiant, augmenter le taux de rétention des étudiants des cégeps et pour améliorer la réussite de ses étudiants. Ainsi, depuis cinq ans, elle a investi considérablement dans les programmes de soutien aux étudiants en difficulté et cela a donné des résultats probants. Étant donné la baisse prévue de l'effectif étudiant, des moyens devront donc être mis en œuvre pour permettre à l'Université de poursuivre sa mission.

Un deuxième défi est celui de la reconnaissance, par le Ministère et les organismes subventionnaires, du mode de recherche spécifique à l'UQAC, afin que ses chercheurs ne soient pas pénalisés lors d'octrois de financement et que l'Université ne le soit pas lors du calcul de frais indirects de recherche.

L'UQAC doit relever le défi du renouvellement de son corps professoral. Cette année plusieurs professeurs prendront leur retraite. De plus, l'UQAC a été le « club ferme » de plusieurs universités.

Un autre défi est celui de s'assurer que le gouvernement du Québec donne suite à certaines recommandations de la Commission parlementaire sur la qualité, l'accessibilité et le financement des universités, en particulier celles touchant des universités œuvrant en région.

L'UQAC a atteint l'équilibre budgétaire deux ans avant la date prévue au contrat de performance et, jusqu'à maintenant, elle a réussi à réduire son déficit. Mais il lui sera très difficile de maintenir cet équilibre étant donné la croissance des coûts et la décroissance de l'effectif étudiant. Selon le recteur, l'UQAC consent d'énormes efforts « pour ne pas entrer de nouveau dans la spirale des déficits, mais c'est un défi qui va demander un support quand les effectifs auront baissé sur notre territoire ».

Il y a deux ans, une table de concertation interordres a été mise sur pied pour intensifier les efforts en vue d'éviter que la région ne se marginalise davantage sous l'angle du décrochage des jeunes. Parmi ces chantiers, il y a celui concernant la faisabilité d'une formation intégrée impliquant les trois ordres d'enseignement.

Favoriser l'immigration scolaire en région constitue un autre défi. Cela est intéressant non seulement en termes d'effectif étudiant, mais aussi en termes de diversité culturelle régionale. En effet, il s'agit là d'un moyen de recruter une main-d'œuvre spécialisée.

******

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Financement***

- Le sous-financement des universités est évalué à 375 millions de dollars et la part de l'UQAC serait de 8 ou 9 millions. Si cette somme était disponible, elle servirait au recrutement de nouveaux professeurs-chercheurs. En effet, les conditions financières difficiles ont obligé l'UQAC à engager des chargés de cours plutôt que des professeurs « réguliers ». C'est pourquoi, la proportion de professeurs par rapport aux chargés de cours est faible.

- L'UQAC vient de créer le baccalauréat en transformation de l'aluminium et elle aurait besoin, dès maintenant, de quatre ou cinq professeurs dans ce domaine, mais elle doit engager au « compte-goutte ». L'UQAC prévoit être dans une impasse quant à son effectif professoral et la constitution des équipes de recherche. Le Programme des chaires du Canada l'a aidée à ce dernier égard. L'UQAC a, en effet, obtenu des chaires de recherche dans les secteurs où elle avait véritablement besoin de nouveaux chercheurs. Cependant, il lui en faudrait davantage et ses priorités d'investissement se situeraient sur ce plan. Par ailleurs, de nouvelles activités de recherche supposent aussi des sommes d'argent pour de nouvelles infrastructures et leur entretien.

- Actuellement, une demande est en cours pour la construction d'un bâtiment devant servir à ses activités de recherche, particulièrement dans le secteur de l'aluminium. Il s'agit d'un projet de 9 millions de dollars. L'UQAC a aussi un projet de construction en lien avec la valorisation des produits de la forêt boréale. L'édifice serait situé à l'ouest du lac Saint-Jean. « On ne voudrait pas répliquer ce qui se passe actuellement, c'est-à-dire que les spécialistes sont dans les capitales et les opérateurs de *chain saws* sont dans la région. »

***Recrutement de professeurs***

- L'UQAC doit relever les défis du recrutement et de la rétention des professeurs. À l'UQAC, le recrutement des professeurs se fait un peu à la manière dont il se fait dans les autres universités. Quant aux stratégies de rétention, elles prennent, entre autres, la forme de rencontres permettant de favoriser l'intégration du professeur à la vie universitaire. Ce qui importe pour le jeune professeur est davantage l'organisation de sa vie « académique » que son salaire. L'UQAC fait aussi en sorte qu'il puisse développer un certain leadership dans une niche particulière et elle tente d'intégrer son conjoint ou sa conjointe. La qualité de vie en région constitue également un facteur de rétention.

- L'UQAC vient de créer un statut spécial qui permettra à une personne qui n'a pas son doctorat d'être engagée comme professeur. L'UQAC assume alors les frais de libération et de formation; en retour, le professeur est lié à l'université, soit deux années de travail par année de libération.

***Étudiants étrangers et étudiants de l'UQAC à l'étranger***

- La mobilité internationale des étudiants constitue une préoccupation importante pour l'UQAC. Le nombre d'étudiants étrangers et celui des étudiants québécois à l'étranger a progressé. Outre les étudiants qui ont pu réaliser une partie de leurs études à l'étranger grâce au programme de bourses hors Québec avec l'appui du MEQ, d'autres ont participé à des échanges CREPUQ et à des ententes bilatérales.

- L'UQAC a mis sur pied des programmes de délocalisation à l'étranger. Par exemple, l'UQAC offre conjointement avec des universités chinoises un programme menant à une double diplomation. Une partie de la formation est dispensée par les professeurs de l'UQAC en Chine et l'autre par les professeurs chinois. Ce type de programme est offert dans d'autres pays tels le Maroc et le Liban. L'UQAC souhaite que davantage d'étudiants québécois fassent une partie de leurs études à l'étranger.

- Les universités en région ont obtenu le soutien du gouvernement du Québec pour le recrutement des étudiants étrangers. En vue de leur promotion, le gouvernement assume le coût des représentants à l'étranger. De plus, les étudiants étrangers fréquentant ces universités peuvent désormais travailler hors campus. Toutefois, selon l'UQAC, si toutes les universités devaient avoir cette permission, les universités en région reviendraient au point de départ. Selon elle, une autre façon de favoriser la présence d'étudiants étrangers en région serait l'exemption des droits de scolarité majorés qui leur sont exigés pour les donner aux établissements. Par ailleurs, le cadre budgétaire du MEQ doit comporter des sommes pour l'assistance et l'accueil des étudiants étrangers.

- « L'effet familial » constitue aussi un autre moyen de recruter. C'est le cas de plusieurs étudiants africains qui viennent à l'UQAC parce qu'un membre de leur famille y est venu. De plus, les programmes de délocalisation incitent certains étudiants étrangers à venir compléter leur formation à l'UQAC.

- L'UQAC est un vecteur important pour l'immigration en région. En effet, il n'est pas rare que les étudiants étrangers de maîtrise et de doctorat, par exemple, décident de s'y installer. Parfois, certains d'entre eux deviennent professeurs à l'Université. L'immigration étudiante pourrait permettre aussi de maintenir une certaine variété de la programmation de l'Université.

***Réussite***

- En 2001, l'UQAC a mis sur pied l'Opération réussite des études pour soutenir ses étudiants. Elle a investi annuellement une somme de 125 000 $ pour financer différents projets permettant d'intervenir directement sur des éléments pouvant influer sur la

réussite des études. Dans un contexte de repli démographique, ce projet vise à proposer des stratégies d'encadrement et à développer de nouveaux moyens de rétention et de réussite des études, tout en accordant une attention particulière à ceux qui éprouvent des difficultés d'apprentissage. Ce programme permet, entre autres, aux étudiants plus avancés d'encadrer des étudiants de première année. Ainsi, par l'octroi de ces contrats aux étudiants plus avancés, l'UQAC favorise, simultanément, la réussite du projet d'étude des étudiants de première et de deuxième année et celle des finissants. Les effets sont bénéfiques sur le taux de rétention après une première année d'études et sur les pourcentages d'échec dans des cours spécifiques.

- Devant le constat du taux de persévérance le plus faible de la province, le Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS) a été créé (1996). Sa mission consiste à prévenir l'abandon des études chez les jeunes à l'école secondaire, au cégep et à l'université, par des actions concertées tant au plan local que régional.

- Un. autre groupe, le ÉCOBES (Groupe d'Étude des COnditions de vie et des BESoins de la population) documente le phénomène de poursuite et de persévérance aux études au primaire et au secondaire.

- De plus, préoccupée par ces questions de migration des jeunes et de persévérance aux études, l'UQAC, en concertation avec les deux autres ordres d'enseignement intervenant au SLSJ, a mis sur pied la table de concertation interordres pour intensifier les efforts en vue d'éviter que la région ne se marginalise davantage sous l'angle du décrochage des jeunes. Parmi les chantiers qu'entend mener cette table, il y a celui d'explorer, à la fois, les contraintes et la faisabilité d'une formation intégrée impliquant les trois ordres d'enseignement, c'est-à-dire la réalisation d'un DEP-DEC-BAC intégré en sept ans d'études continues. Cette table a permis de conclure une entente, avec la direction régionale et le MEQ pour faire un suivi de clientèles individuelles (avec le code permanent de l'étudiant).

- Au chapitre de la réussite et de la persévérance, trois demandes ont été adressées au MEQ : le renouvellement du financement du CRÉPAS, la reconnaissance d'ÉCOBES comme Centre collégial de transfert technologique (ce serait d'ailleurs le premier à être octroyé en sciences humaines) et la création d'une chaire universitaire sur la persévérance scolaire et qui regrouperait tous les établissements concernés. Ces trois projets permettraient notamment de faire connaître à l'échelle provinciale de nouvelles stratégies pour favoriser la réussite et la persévérance.

- La mission de l'UQ est une mission d'accessibilité, accessibilité territoriale et accessibilité aux étudiants. Il n'y a pas de contingentement et, dès sa création, il a fallu mettre en place des stratégies de soutien pour faire en sorte que les étudiants réussissent et que la qualité de leurs diplômes soit reconnue. *Maclean's* avait estimé que l'UQAC était l'université à valeur ajoutée la plus élevée au Canada.

***Recherche***

- La majeure partie de la recherche se fait en consortium, mais l'UQAC, comme toutes les autres universités, encourage aussi la recherche libre, la recherche en équipe comme en génétique communautaire et en génie électrique.

- L'UQAC a des ententes de partenariat avec toutes les universités québécoises, sauf Bishop's, et avec des industries telle l'Alcan. Au plan fédéral, l'UQAC a obtenu, dans le cadre du programme des Chaires de recherche du Canada, trois chaires de recherche seniors et six de second niveau. De plus, la Fondation canadienne de l'innovation, programme auquel le Québec est associé, a permis à l'Université d'améliorer de façon substantielle ses infrastructures de recherche.

- Pour l'UQAC, actuellement, valoriser la recherche consiste à soutenir les universités dans leurs recherches et à mettre en place des organismes pour valoriser la recherche, une fois qu'elles sont arrivées à des résultats. Toutefois, il pourrait en être autrement. En effet, on pourrait associer, dès le départ, les éventuels bénéficiaires de la recherche et mettre en œuvre des moyens pour favoriser ce type de collaboration. Cette façon de faire est encouragée depuis peu et remonte au milieu des années 1980, avec les premiers programmes de chaire industrielle au fédéral et le Fonds pour la formation des chercheurs et l'aide à la recherche au palier provincial. Auparavant, « ça corrompait l'effort de recherche que de collaborer avec le milieu ». Toutefois, il n'en demeure pas moins que la culture de la recherche universitaire reconnaît mal ce type de recherche et ne le valorise pas à sa juste mesure. Le fait de considérer encore la valorisation comme étant une étape subséquente plutôt que concomitante à l'effort de recherche montre bien que ces sont deux choses séparées.

***Frais indirects de la recherche***

- Les frais indirects sont, en moyenne, de 50 % pour le secteur des sciences humaines et sociales et de 65 % pour celui des sciences pures et appliquées. Le financement obtenu du fédéral pour ces frais sont de plus de 45 %, ce qui est proche du coût réel. Dans le cas du Québec, les pourcentages annoncés sont 50 % et 65 %. Selon l'UQAC, il s'agit là d'une amélioration considérable. Toutefois, il y a un important problème lorsque les activités ne reçoivent pas de l'État du financement pour ces frais.

- Dans le cas d'un contrat ou d'une commandite, l'entreprise doit payer pour les frais généraux de l'ensemble de la recherche. Ces frais sont évalués à environ 40 %. Cependant, les chercheurs de l'UQAC avaient l'habitude d'exiger seulement 15 % et selon l'Université « on fait des efforts actuellement pour monter à 40 % pour les contrats et commandites ». Il y a cependant un problème lorsqu'il est question de recherches orphelines telles des recherches réalisées pour des groupes communautaires qui n'ont pas d'argent au point de départ

- La situation est particulièrement difficile pour les recherches en consortium, « tout ce qui s'appelle du précompétitif ». Par exemple, quand, depuis une douzaine d'années, un partenaire verse annuellement à l'Université 100 000 $, il est difficile de lui demander un

supplément de 40 000 $, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une recherche générique qui est d'intérêt pour l'ensemble de l'industrie. L'utilisateur ne voudra pas payer pour de recherches qui sont d'intérêt général.

- L'UQAC souhaite recevoir un financement de la part du MEQ pour les frais indirects engendrés par ce type de recherche. « Nous, on a cette particularité d'être actifs en recherche précompétitive, et il faut absolument incorporer cette catégorie-là dans les typologies et lui donner un traitement approprié en matière de frais indirects. Autrement, pour nous, ce serait l'enfer. »

***Évaluation de l'enseignement***

- Déterminée à assurer une amélioration constante de la qualité des enseignements, l'UQAC juge essentiel de permettre à ses étudiants de faire connaître leur degré de satisfaction quant aux activités d'enseignement. Elle a mis en place des politiques d'évaluation des enseignements qui portent sur les méthodes pédagogiques utilisées en rapport avec l'apprentissage et sur l'atteinte des objectifs de formation. Pour le professeur, il s'agit d'une évaluation formative qui se traduit par une démarche visant à lui fournir une aide en vue d'améliorer son enseignement.

- L'UQAC a créé le Comité de la pédagogie universitaire dont la mission consiste à susciter chez tout le personnel une préoccupation constante pour la qualité de l'enseignement à travers des ateliers et des capsules de formation. Ce comité fournit aux professeurs un soutien pédagogique et didactique visant à améliorer leur performance dans le processus d'apprentissage des étudiants. En favorisant le partage des expériences pédagogiques entre les professeurs, ce comité contribue à la valorisation de l'enseignement.

## 1.15 Institut national de la recherche scientifique

**Date** : mercredi, 2 février 2005, de 14 h

**Membres de la délégation de l'Institut :**

M. Pierre Lapointe, directeur général
M. Sinh LeQuoc, directeur scientifique
M. Jean-Pierre Villeneuve, directeur du centre Eau, Terre et Environnement
M. Jean-Claude Kieffer, professeur au centre Énergie, Matériaux et Télécommunications et membre du Conseil d'administration
M^me^ Isabelle Beauchesne, représentante des étudiants et étudiantes

---

**Résumé de la présentation du directeur général**

La mission de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) concerne la recherche fondamentale et appliquée, les études de cycles supérieurs et la formation de chercheurs ainsi que les activités orientées vers le développement économique, social et culturel du Québec.

L'INRS a une mission universitaire spécifique de recherche orientée. Sa programmation scientifique est élaborée en collaboration avec les partenaires. Ses professeurs chercheurs sont dédiés à l'établissement (exclusivité de services). L'approche de recherche et de formation est thématique et multidisciplinaire. Au plan de la pédagogie, chaque étudiant est intégré, dès son entrée, dans une équipe de recherche. De plus, l'INRS a un régime universel de financement des études. Au plan de son organisation, l'INRS a beaucoup changé au cours des dernières années; en 2002, il est passé de huit centres de recherche à quatre.

En janvier 2005, l'INRS compte près de 700 personnes à son emploi, près de 75 % à 80 % sont dédiées à la recherche. Ses revenus atteignent près de 106 millions de dollars; 39 % proviennent du MEQ, 12 % des autres revenus (frais indirects, loyers, droits de scolarité) et 49 % des octrois de recherche. L'INRS a atteint un équilibre financier depuis les trois dernières années et il n'a plus de déficit accumulé.

Au plan des revenus externes de recherche, l'INRS a connu une croissance de 113 %, les revenus de recherche ayant plus que doublé en cinq ans. La moyenne d'octrois par professeur a augmenté, plaçant l'INRS au deuxième rang parmi les 50 universités canadiennes pour ce qui est de l'intensité de la recherche.

L'INRS offre 13 programmes de maîtrise et 8 programmes de doctorat. Neuf sont des programmes conjoints avec d'autres universités, soit près de 40 % des programmes. L'Institut accueille 576 étudiants de 2e et 3e cycles : 20 % sont des étudiants étrangers et 44 % sont des femmes. Il compte aussi 53 stagiaires postdoctoraux. Son effectif étudiant a crû de 16 % au cours des cinq dernières années et l'Institut souhaite le voir passer de 576 étudiants à 1 000. Concernant les stagiaires postdoctoraux, l'INRS souhaite que le MEQ lui permette de les comptabiliser comme des EEETP (effectif étudiant en équivalence au temps plein) et qu'il lui accorde un financement pour cette clientèle.

Au chapitre de la réussite, 78 % des étudiants inscrits à la maîtrise de recherche obtiennent leur diplôme et la durée moyenne des études est de moins de trois ans. Chez ceux inscrits au doctorat, on observe un taux de 64 % et une durée moyenne des études de 5,1 ans. Selon la Relance de 2002, 95 % des diplômés sont soit au travail (83 %) ou aux études (12 %).

Pour le centre Eau, Terre et Environnement, les axes de recherche sont : les risques environnementaux liés aux aléas naturels et à la contamination; l'impact et l'adaptation liés aux changements climatiques et aux événements extrêmes; la gestion intégrée des ressources; l'aménagement du territoire; les technologies de réhabilitation des milieux urbains et naturels. Les partenaires du centre sont : la Commission géologique du Canada; Ouranos, qui est un consortium formé des gouvernements canadien et provincial, d'Hydro-Québec et de trois établissements universitaires (Université McGill, UQAM et l'INRS); MITE (Metal in the Environment) qui est un réseau de centres d'excellence du fédéral.

Pour le centre Énergie, Matériaux et Télécom, les axes de recherche sont les télécommunications et la photonique, notamment les communications sans-fil et les nanotechnologies, ainsi que l'énergie. Les partenaires du centre sont : Nano-Québec (développement des nanotechnologies au Québec); PROMPT-Québec (développement du secteur de la microfabrication et de la nanofabrication); Micronet (centre d'excellence pour le développement de la composante microélectronique dirigé par l'Université de Toronto); l'ICIP (centre d'excellence pancanadien sur le développement de la photonique dirigé par l'Université Laval); l'Institut international des télécoms (centre de recherche et de formation qui développe en partenariat avec la majorité des équipementiers et des gens de services du secteur des télécoms); l'Institut des matériaux industriels (dédié à l'industrie canadienne de la mise en forme et de la fabrication des matériaux).

Pour ce qui est de l'Institut Armand-Frappier, les axes de recherche sont : l'immunité, les maladies infectieuses et le cancer; la toxicologie et la biotechnologie environnementales; la pharmacochimie moléculaire. Les partenariats de recherche sont aussi très importants. En plus des 75 industries qui participent avec l'INRS à la Cité des biotechnologies, il y a deux centres d'excellence, dont l'un en recherche et en santé environnementale et l'autre en écotoxicologie du Saint-Laurent. À cela s'ajoute le CANVAC, le centre canadien d'expertise et de recherche en matière de développement de vaccins partout au Canada.

Quant au secteur Urbanisation, Culture et Société, les trois grands axes de recherche sont : la gestion urbaine (le développement des villes, les migrations, la défavorisation sociale, etc.); la culture et la société du savoir (les savoirs autochtones, la diffusion de la culture et les cultures régionales, etc.); le lien social (les relations entre groupes culturels, les jeunes et le

vieillissement, etc.). Les partenariats se développent aux plans national et international. Par exemple, DIALOG, qui est un réseau stratégique pancanadien sur les questions autochtones, et l'Observatoire jeunes et société, pilier en matière de connaissance de la jeunesse et de la migration des jeunes.

Les projets de développement d'infrastructures sont à venir et d'autres sont en cours. Ce sont notamment l'édifice Québec et l'INRS-IAF (Centre national de biologie expérimentale).

Au chapitre des projets de développement de la formation, l'INRS entend adapter et diversifier sa programmation de maîtrise professionnelle afin de répondre aux besoins accrus du Québec en termes de formation de type professionnel. En effet, ce type de formation d'une année de cours constitue une formation d'appoint qui devient nécessaire.

Les projets de développement de la recherche touchent trois axes : les changements climatiques, la gestion intégrée des territoires et les nanobiotechnologies. Le premier axe nécessitera l'embauche de 15 nouveaux professeurs-chercheurs, le deuxième, une dizaine et le troisième, une quinzaine. De plus, la recherche en nanobiotechnologies, notamment, suppose l'achat d'équipements extrêmement dispendieux.

Le directeur général conclut sur les défis auxquels l'INRS devra faire face : le renouvellement et l'accroissement du corps professoral ainsi que le financement des frais indirects et celui des espaces pour la recherche.

****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Financement***

- Le sous-financement des universités est évalué à 375 millions de dollars et l'INRS évalue sa part à environ 11 millions. Le non-réinvestissement aurait des conséquences importantes sur le fonctionnement de l'INRS. Le directeur général fait remarquer aussi que la nouvelle formule de financement de la fonction « terrains et bâtiments », issue de la récente réforme du financement des frais indirects de recherche (FRI), aura une incidence majeure sur l'équilibre budgétaire. Cela sera d'autant plus significatif étant donné la construction des nouveaux bâtiments qui viennent répondre aux besoins générés par la croissance de l'Institut.

***Recherche***

- Les octrois de recherche totaux ont plus que doublé au cours des cinq dernières années. Ils sont passés de 26,8 millions de dollars en 1999-2000 à 57 millions en 2003-2004, soit une augmentation de 113 %. Ce succès est lié au plan stratégique dont s'est doté l'INRS il y a quelques années. Ce plan visait, entre autres, à ce que chaque secteur d'activité puisse avoir les infrastructures et le personnel nécessaires pour remplir sa mission. Chaque secteur devait,

notamment, se doter d'un plan de communication avec ses partenaires et les organismes subventionnaires.

- La recherche universitaire s'est métamorphosée au cours des dernières années. Elle est dorénavant multidisciplinaire, multisectorielle et multi-institutionnelle. Les regroupements en équipes, en centres, en réseaux et en consortiums, de même que l'accès à des équipements de plus en plus coûteux et sophistiqués, qui doivent être partagés et entretenus, caractérisent la recherche. Si les établissements universitaires se spécialisent de plus en plus, ils deviennent de plus en plus complémentaires. Ainsi, 40 % des programmes de formation de l'INRS sont offerts conjointement avec un autre établissement universitaire.

***Frais indirects de recherche – terrains et bâtiments***

- Concernant les frais indirects de recherche (FIR), l'INRS a toujours retenu des FIR sur les contrats et ces frais étaient utilisés, entre autres, pour le fonctionnement de l'organisation, les bourses aux étudiants, les assistants de recherche. Dans le cadre de la Réforme du financement des FRI, la nouvelle formule de financement de la fonction « terrains et bâtiments » aura un impact récurrent important sur l'INRS. Le manque à gagner, de l'ordre de 3,5 à 4 millions de dollars, aura une incidence majeure sur son équilibre budgétaire

***Recrutement des professeurs***

- Le recrutement soutenu au cours des 3 dernières années, alors que l'INRS a embauché 37 nouveaux professeurs-chercheurs, a nécessité de grands efforts. Les départs à la retraite de nombreux professeurs lui ont imposé des efforts supplémentaires pour rencontrer ses objectifs de croissance. Ses activités de recrutement se situent autant au plan national qu'international. Les deux tiers de ses chercheurs sont recrutés à l'étranger. L'INRS estime que s'il y avait davantage d'étudiants postdoctoraux, cela favoriserait le recrutement, d'autant plus qu'il devra renouveler 50 % de son corps professoral. Actuellement, l'INRS compte 153 professeurs-chercheurs et, au cours des 5 prochaines années, il lui faudra en arriver à environ 230.

- Souvent, il faut à l'INRS plus d'une année pour recruter un professeur-chercheur. En effet, comme il tient à que ses chercheurs soient productifs le plus tôt possible, il recrute généralement des personnes ayant un postdoctorat ou quelques années d'expérience en recherche. Cela limite donc le nombre de candidats.

- Non seulement le recrutement des professeurs-chercheurs est important, mais leur rétention l'est également. Plusieurs sont sollicités par d'autres universités tant québécoises qu'étrangères. Depuis quelques années, l'INRS a mis sur pied une politique de prime de performance et cette mesure lui a permis de retenir quelques professeurs.

- L'Institut estime que la mesure d'exemption d'impôt provincial l'a beaucoup soutenu dans ses activités de recrutement; cette mesure compense pour les salaires plus bas des professeurs des universités québécoises. Cette mesure est d'autant plus importante pour l'INRS qu'il recrute beaucoup à l'étranger.

- Le fait que l'INRS soit au coeur d'un ensemble de partenariats est un facteur qui joue en faveur du recrutement et de la rétention des professeurs-chercheurs. De plus, les jeunes professeurs, notamment, sont attirés par ses infrastructures de recherche, le type de recherche (recherche thématique) qui y est mené et par l'intégration des étudiants dans les équipes de recherche. Le fait que l'INRS accorde deux ans pour apprendre le français à tout nouveau professeur qui ne parle pas cette langue constitue un autre facteur d'incitation.

- L'INRS aide les conjoints des futurs professeurs à se trouver un emploi. Il aide aussi à trouver des garderies pour leurs enfants. « Maintenant c'est un *package deal* que tu dois offrir. Donc, on est en train de développer une nouvelle façon, les tables à pique-nique puis les patinoires puis les terrains de ballon-volant deviennent tout aussi importants au niveau de la qualité de la vie que le salaire lui-même. »

***Recrutement étudiant***

- Pour l'INRS, le fait de ne pas offrir de programmes de 1$^{er}$ cycle rend plus difficile le recrutement étudiant. Toutefois, il est très actif à cet égard et souhaite atteindre un effectif de 1 000 étudiants au cours des prochaines années. Sa clientèle est composée de 19 % d'étudiants étrangers et il veut augmenter cette proportion.

- L'INRS maintient des activités de recrutement aux plans international et provincial : participation à des salons, publicité, envoi de matériel promotionnel, forums, etc. Les professeurs consentent beaucoup d'efforts pour faire connaître leurs projets de recherche dans les différentes universités. Pour leur part, les étudiants participent aux activités de recrutement en faisant des présentations dans leur établissement d'origine. Les programmes de stages d'été sont un autre moyen d'attirer des étudiants.

***Programmes***

- Le secteur Urbanisation, Culture et Société ne représente que 3 % des diplômés. Ainsi, pour pallier le manque de programmes, l'INRS a travaillé au développement de programmes de maîtrise et de doctorat en recherche sociale et action publique. La formule pédagogique de ces programmes intègre simultanément l'étudiant dans une équipe au centre de recherche et dans un milieu d'action. De plus, les sujets d'essai et de thèse sont définis conjointement par l'étudiant, son directeur de recherche et un représentant du milieu.

- L'INRS offre des maîtrises de recherche et des maîtrises professionnelles. Les premières accueillent généralement les étudiants qui se dirigent vers le doctorat; les secondes à ceux qui se dirigent vers le milieu du travail.

***Travail des diplômés***

- Des 83 % des diplômés de l'INRS qui travaillent, la moitié est engagée par le secteur privé (entreprises manufacturières, de production et de construction; des services d'utilité publique; entreprises spécialisées dans la recherche et le développement) et l'autre par les

secteurs public ou parapublic (gouvernements fédéral, provincial et municipal; sociétés d'État, entreprises parapubliques).

***Programme de soutien financier aux étudiants***

- Ce programme constitue une particularité de l'Institut, à savoir que tous les étudiants inscrits à temps plein dans un programme régulier en bénéficient. Ce programme assure aux étudiants un montant déterminé afin qu'ils puissent se consacrer à temps plein à leur programme d'études et à la recherche qu'il comporte. L'INRS accorde un soutien aux étudiants sans exigence de contrepartie. Par exemple, il n'est pas demandé aux étudiants de faire de la surveillance de laboratoire ou de la correction de travaux.

- Tous les étudiants ont droit à une bourse minimale qui est financée par le Centre et par les professeurs. Les étudiants à la maîtrise reçoivent, au minimum, 12 000 $ annuellement, ceux au doctorat, 14 000 $. Un complément de bourse peut s'ajouter : 5 600 $ pour les étudiants à la maîtrise et 6 600 $ pour ceux au doctorat.

## 1.16 Université du Québec (siège social)

**Date** : jeudi 3 février 2005, à 9 h 30

**Membres de la délégation de l'Université du Québec :**

M. Pierre Moreau, président
M. Daniel Coderre, vice-président à l'enseignement et à la recherche
M. Guy Massicotte, directeur du bureau de la planification
M. Jacques Plamondon, vice-président à l'administration
M. Michel Quimper, secrétaire général

---

**Résumé de la présentation du président**

Dans sa présentation, le président rappelle aux membres de la Commission que l'Université du Québec (UQ) a été créée en 1968 par une loi de l'Assemblée nationale. Elle est la seule université créée par l'État québécois, elle est constituée en réseau qui regroupe 10 établissements œuvrant sur l'ensemble du territoire québécois. Elle est devenue la plus importante université québécoise par le nombre d'étudiants qu'elle accueille.

L'UQ est vouée à rendre l'université accessible, partout au Québec. Physiquement présente dans 54 villes et municipalités au Québec, elle est dédiée au développement des régions et de la société québécoise avec ses 10 établissements. Elle est enfin vouée au développement scientifique et attentive à l'innovation dans des secteurs scientifiques et technologiques correspondant aux atouts et aux besoins du Québec.

L'Université du Québec compte 84 000 étudiants et 5 850 enseignants, dont 2 300 professeurs permanents, ce qui fait d'elle la plus grande université au Canada, en nombre d'étudiants inscrits. De ces 84 000 étudiants, 3 600 sont des étudiants étrangers, qui proviennent de 105 pays différents. Au Québec, comme université, elle a la plus forte croissance de clientèle étudiante : de 2002 à 2004, cette croissance était de 7,8 % par rapport à 4,9 % dans les autres universités.

Les établissements membres du réseau de l'UQ offrent collectivement plus de 500 programmes aux trois cycles. Ils comptent près de 400 000 diplômés, depuis 35 ans, dont 37 724 aux cycles supérieurs et un budget de recherche de 192 millions de dollars, en 2003-2004. En 2004, l'Université est entrée dans le « club sélect » des 10 premières universités de recherche au Canada, quand on regroupe les activités de recherche de chacun des établissements[3].

---

[3] RESEARCH INFOSOURCE INC., *Top 50 Research Universities List 2004*. [http://www.researchinfosource.com/top50.shtml]

En matière de recherche, l'Université est la dixième au Canada, et cela, sans faculté de médecine, alors que près de la moitié des activités de recherche dans les universités sont dans le domaine de la santé, autour des facultés de médecine, ce qui rend cette performance récente particulièrement remarquable.

Afin de poursuivre un développement ciblé de la recherche, en lien avec la formation et la contribution au milieu, l'Université du Québec a créé six chantiers sectoriels en foresterie, en développement territorial, sur l'eau, en éducation, en biologie, en santé et sur l'art et la culture. Elle annonce ainsi les grands domaines qu'elle entend privilégier. Elle prévoit aussi poursuivre la réflexion sur la structuration de la recherche, en créant un chantier transversal sur le repérage et la définition même de secteurs clés qui correspondent à ses capacités d'action, tout en étant d'une grande pertinence sociale.

Université de l'accessibilité, l'Université du Québec est, de toutes les universités québécoises, celle qui a le plus contribué à accroître l'accès aux études supérieures. Le réseau de l'Université du Québec a ouvert ses portes à une clientèle qui, en partie, n'aurait pu fréquenter l'université autrement. En effet, 70 % de l'ensemble de sa clientèle est composé d'étudiants universitaires de première génération. Dans pareil contexte, l'Université du Québec est fière de constater que ses efforts pour favoriser la réussite des études lui permettent d'accompagner, en moyenne, 70 % de ses étudiants jusqu'au diplôme.

Plus particulièrement, l'Université du Québec reconnaît avec ouverture les acquis de formation et d'expérience à l'admission. Elle est la première, avec son École de technologie supérieure, à admettre de nombreux détenteurs d'un DEC technique. Elle offre plusieurs programmes avec un cheminement DEC-BAC en collaboration avec les cégeps, en génie et en informatique, en sciences comptables et en administration, en biologie et en chimie, en sciences infirmières, en gestion du tourisme et de l'hôtellerie.

Le président a souligné à cet égard le profil tout à fait particulier de sa clientèle où seulement 15 % de ses étudiants de 1er cycle peuvent être qualifiés de « traditionnels ». Un étudiant traditionnel, dans le monde universitaire, est un jeune qui a quitté le secondaire, qui entre au collège dans un programme de formation générale qui mène vers l'université, qui fait ce programme en deux ans comme prévu, qui entre à l'université et qui fait un programme de baccalauréat à temps plein.

Les femmes représentent 60 % de l'effectif étudiant total de l'Université du Québec. Environ 35 % des étudiants de l'Université sont d'origine socioéconomique faible, ce qui conditionne aussi son encadrement auprès de ces étudiants. Ces étudiants doivent, pour la plupart, travailler à l'extérieur pour financer leurs études, ce qui a un effet sur leur taux de réussite. De fait, 65 % des étudiants travaillent et, parmi eux, 85 % le font plus de 15 heures par semaine. C'est notamment ce qui explique pourquoi 45 % des étudiants sont à temps partiel. L'Université doit donc s'adapter à ses étudiants dans son offre de cours le soir et la fin de semaine, pour tenter d'être accessible.

L'Université du Québec a investi beaucoup dans son fonds de développement académique, FODAR. Ce fonds permet de développer des éléments réseau de l'action de l'Université. Il est

conjoint avec les 10 établissements, qui mettent la moitié de la somme, alors que la Direction de l'UQ met l'autre moitié pour encourager les projets communs, liés plus particulièrement aux compétences informationnelles et communicationnelles.

L'Université favorise le maillage de ses programmes, puisque ses établissements collaborent à l'offre conjointe de plus de 50 programmes, ce qui permet de fournir aux étudiantes et aux étudiants, sur l'ensemble du territoire, un meilleur choix de cours et un encadrement plus diversifié. L'Université du Québec partage également une trentaine de programmes avec les autres universités québécoises, ce qui facilite l'accès aux études et permet de répondre aux recommandations de la Commission des universités sur les programmes visant la rationalisation de l'offre de formation; elle contribue ainsi à la réduction des coûts associés à une telle offre.

Le président a conclu sa présentation en traitant des projets communs de l'UQ. L'Université a sa commission de planification qui regroupe ses 10 chefs d'établissement. Ils ont convenu de travailler ensemble pour se donner des chantiers communs, lesquels sont divisés en deux parties. D'abord, des chantiers sectoriels sur des domaines précis de recherche. Par exemple, cet automne, l'Université a programmé un chantier sur la forêt, sur l'eau et sur le développement territorial, en regroupant l'UQO, qui travaille sur la forêt feuillue, UQAT et l'UQAC sur la forêt boréale et l'UQAM avec la biologie végétale.

Il y a aussi des enjeux thématiques, les plus récents étant l'enseignement à distance et la mobilité étudiante. Lorsque l'Assemblée des gouverneurs a approuvé le projet de fusion de la Téluq et de l'UQAM, elle approuvait en même temps une convention de partenariat entre les établissements. Elle a créé un conseil de formation à distance où les vices-recteurs aux affaires académiques de chacun des établissements se regroupent pour discuter de l'offre de cours à distance et du déploiement réseau là-dessus. L'Université du Québec se donne ainsi une banque d'objets d'apprentissage communs sur des serveurs, sur des dépôts numériques.

À cette fin, il faut établir des normes, des standards. Il y a des éléments techniques, qui n'existent ni au Québec ni au Canada. Ils sont en processus de définition et de création. La Téluq va offrir son service d'appui, son savoir-faire dans son enseignement à distance à tous les établissements du réseau qui voudront se lancer dans cette voie.

Enfin, le projet de mobilité étudiante MOBILUQ, qui met en lien chacun des établissements, vise à favoriser la mobilité interrégionale et bidirectionnelle, ainsi que la coopération université-milieu. Il invite des étudiants inscrits dans l'un ou l'autre des établissements à poursuivre un ou deux trimestres d'études dans un autre établissement et à participer à des stages pratiques et à des projets de coopération université-milieu. Les cours faits dans un autre établissement du réseau seront automatiquement reconnus dans le diplôme qu'émettra l'université d'origine.

*****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Fonctionnement du réseau***

- Chaque établissement est une corporation au sens du Code civil du Québec. La Loi sur l'Université du Québec a créé une structure octroyant à l'Assemblée des gouverneurs certains pouvoirs qui sont au-delà des pouvoirs accordés à une corporation en vertu du Code civil du Québec. Si chaque établissement approuve son budget et ses états financiers, en vertu de la Loi sur l'Université du Québec, l'Assemblée des gouverneurs approuve le budget et les états financiers de chaque établissement, de même que les contrats qui ont une valeur de plus de 2 millions de dollars.

- À l'exception de l'UQAM, qui a obtenu un statut particulier d'établissement associé il y a quelques années, c'est l'Université du Québec qui délivre les diplômes à tous les finissants des établissements du réseau. C'est la signature du président de l'Université du Québec qui accompagne la signature du recteur de l'Université membre du réseau sur le diplôme. Il existe donc un règlement sur la façon de délivrer les diplômes, sur leur composition et leur langue. Le réseau est donc constitué de 10 unités indépendantes et il y a une onzième unité qui est ce tout régi par la Loi sur l'Université du Québec.

- Outre les diplômes, il existe des différences dans les façons de fonctionner entre l'UQAM et les autres établissements du réseau. Par exemple, les règlements de l'Université du Québec prévoient que le président préside le comité de sélection des recteurs ou rectrices, des chefs d'établissements, directeurs généraux, directrices générales des établissements.

- Dans le cas de l'UQAM, c'est le président du conseil d'administration de cette université qui préside le comité auquel siège d'office le président de l'Université du Québec. En outre, c'est le conseil d'administration de l'UQAM qui fait sa recommandation pour son chef d'établissement au ministre de l'Éducation, alors que pour les autres composantes du réseau, c'est l'Assemblée des gouverneurs qui fait une recommandation au gouvernement du Québec pour la nomination des chefs d'établissement, à la suite d'une consultation à laquelle participent des membres du conseil d'administration de l'établissement concerné.

- L'Université du Québec dispose, en outre, d'instances chargées d'approuver les nouveaux programmes, ainsi qu'un Conseil des études qui regroupe les 10 établissements. Ce conseil relève de l'Université du Québec, et c'est le vice-président enseignement-recherche qui transmet au ministère de l'Éducation les demandes de nouveaux programmes. Elles ont été étudiées dans les établissements de provenance, leur commission des études, leur conseil d'administration. L'UQAM doit faire approuver ses programmes par le Conseil des études comme n'importe quel autre établissement du réseau de l'Université du Québec. Et, si l'Université du Québec à Montréal veut faire des ententes avec d'autres universités, le même principe s'applique.

- La fusion de la Téluq et de l'UQAM, modifie la place occupée par l'enseignement à distance dans le réseau. Cette fusion vise, notamment, l'extension de ce type d'enseignement à l'ensemble du réseau, par le développement d'un dépôt commun d'objets d'apprentissage,

afin qu'ils puissent servir à l'ensemble du réseau et peut-être bien, dans un deuxième temps, à l'ensemble des universités québécoises.

- L'Université du Québec dispose d'un centre de services communs qui permet de desservir l'ensemble du réseau en télécommunications et en assistance technologique pour la gestion. Le réseau offre en particulier, par le biais du projet Manitou, tous les catalogues des bibliothèques de toutes les constituantes de l'Université du Québec, de telle sorte qu'on puisse avoir accès à cette documentation, peu importe où on est dans le réseau.

***Financement***

- Le comité paritaire MEQ-CREPUQ a documenté la situation de sous-financement dans laquelle se trouvent les universités québécoises et il a conclu, en novembre 2002, à un déficit des ressources de fonctionnement des universités québécoises de 375 millions de dollars. Pour l'ensemble du réseau de l'Université du Québec, ce manque de financement devrait représenter environ 30 % de cette somme totale, soit 112 millions de dollars. Par ailleurs, le vice-président à l'administration de l'Université du Québec travaille présentement avec les membres de la CREPUQ sur la nouvelle grille de financement des universités.

- Le réinvestissement de 2001, qui s'est poursuivi avec les contrats de performance, n'a pas donné les mêmes résultats dans chacun des établissements, étant donné la base à partir de laquelle chacun débutait. Alors, certains ont pu régler des problèmes financiers qui traînaient depuis un certain temps, alors que d'autres sont encore en période de rétablissement. À travers le réseau, on assiste actuellement à des phénomènes de redressement financier, plus particulièrement à l'Université du Québec à Trois-Rivières à l'Université du Québec en Outaouais.

- Les difficultés financières sont toujours présentes et reviennent de façon périodique dans les régions plus éloignées, en particulier en Abitibi-Témiscamingue. Il faut tenir compte de cette dimension de la présence en région de l'Université du Québec, où les groupes d'étudiants sont moins nombreux, ce qui augmente les coûts de formation et où il est plus difficile de maintenir des activités selon les fluctuations des populations étudiantes.

***Liens avec les collèges***

- L'Université a mis sur pied un consortium servant de lieu d'échange entre les établissements du réseau sur la réussite. Des collèges ont été invités à se joindre à ces échanges, afin de mieux arrimer les établissements collégiaux et universitaires. Le ministère de l'Éducation a été séduit par cette idée et a proposé d'appuyer l'Université du Québec pour l'inciter à jouer ce rôle pour l'ensemble des universités et des collèges du Québec. Cette initiative est à l'origine du Consortium réussite, piloté par l'Université du Québec et qui dispose de son propre site Web.

***Recrutement et mobilité des étudiants***

- Chaque université est responsable de son recrutement. Les universités sont très dynamiques dans leurs façons de recruter; elles sont présentes à l'échelle internationale et chacune a sa stratégie. Il y a cependant des points communs entre elles. Chacune mise sur ses créneaux d'excellence pour attirer la clientèle, pour se mettre en vedette, pour pouvoir faire voir ce qui se fait de bien dans les régions.

- Le projet MOBILUQ est encore en gestation, mais l'Université a déjà trouvé au moins une entreprise pour financer les étudiants. Ce financement leur est réservé pour leur permettre de garder leur appartement, leur résidence dans leur port d'attache et les inciter à étudier à l'extérieur de leur région. L'Université a déjà convenu de la formule à utiliser et souhaite qu'il y ait des étudiants qui commencent à bouger dès cet automne. Ce projet va être un pôle d'attraction pour les étudiants étrangers parce que cette capacité de pouvoir bouger à l'intérieur, d'avoir en somme un deux pour un lorsqu'on se déplace pour venir au Québec. On peut ainsi nourrir les régions de ces jeunes universitaires.

- La direction de l'UQ ne se substitue pas aux établissements, mais essaie de produire une valeur ajoutée. Elle procède de façon à inciter cette mobilité et d'amener les jeunes dans les régions dans le cadre de leurs études, où elle met en place des comités d'accueil. L'Université renseigne les étudiants sur leur propre région afin qu'ils la connaissent et qu'ils la fassent découvrir non seulement aux étudiants de l'extérieur, mais aussi aux gens d'affaires qui cherchent à établir, par exemple, une entreprise en région. Ce projet est une façon d'amener les jeunes et de les fidéliser dans toutes les régions où l'Université est présente.

- Dans MOBILUQ, la mobilité vise un objectif pédagogique précis. Les professeurs, les vice-recteurs enseignement-recherche définissent ensemble des programmes qui ne pourraient pas exister sans la juxtaposition de différentes spécialités de chacun des établissements du réseau. Ainsi, on rend possible de nouveaux programmes ou encore l'introduction, dans un programme existant, de toute une concentration que l'établissement d'attache ne pouvait pas offrir. On a également convenu de certaines règles : ce programme ne s'applique jamais lors de la dernière année, puisque c'est l'établissement d'attache qui parachève la formation, et cette formation conjointe s'effectue toujours entre deux universités et deux régions.

***Profil des étudiants***

- L'Université du Québec élabore des outils permettant d'établir le profil de ses étudiants sur le territoire québécois. On cherche à indiquer sur la « cartographie » d'une classe, qui pourrait être à risque. On vise à amener les professeurs à agir de façon précise selon les risques que l'on peut détecter. La prochaine génération d'outils qui sera mise en place offrira une fine connaissance de chacun des étudiants, dans une classe donnée. Elle permettra d'améliorer l'encadrement en aidant à cibler ceux qui auraient peut-être besoin d'un peu plus d'encadrement ou d'aide.

- Un élément important concernant la provenance du milieu socioéconomique des étudiants doit être souligné. Dès qu'ils sont entrés à l'Université, les étudiants provenant d'un milieu socioéconomique défavorisé ont un taux de réussite équivalent à tous les autres étudiants. Il s'agit donc de leur faire passer cette barrière pour les amener à poursuivre une formation supérieure, grâce à un encadrement adéquat.

- La ponctualité en classe est un exemple concret d'indicateur utilisé pour déterminer un profil étudiant. Cet indicateur n'est pas le meilleur prédicateur de réussite, mais il existe une corrélation positive entre la ponctualité et le taux de réussite. Alors, le simple fait d'alerter les professeurs peut avoir un effet positif, en favorisant une intervention rapide auprès de certains étudiants, avant qu'un problème ne prenne trop d'ampleur.

***Offre de programmes conjoints***

- La Commission de planification regroupe les chefs d'établissement et la direction de l'Université du Québec. Elle a adopté un mode de planification dynamique en créant des chantiers de promotion de nouvelles perspectives stratégiques. Les chefs d'établissement s'informent mutuellement de leurs plans de développement et peuvent déterminer ainsi des domaines de collaboration.

- L'Université du Québec peut fédérer les demandes qui se font à l'intérieur de chacune des régions. Elle a actuellement 17 programmes qui sont offerts et qui sont soutenus par le réseau. La mise en place des programmes conjoints commence par l'utilisation du fonds de développement académique (fonds FODAR) dans la communauté scientifique réseau, en vue de favoriser les discussions entre les différents intervenants, professeurs et universités du réseau de l'Université du Québec.

- Le processus n'est pas qu'une simple agrégation de demandes; c'est une conception de base qui est réalisée. À partir de là, on élabore ces programmes, on recherche les forces dans chacun des établissements pour avoir le meilleur programme réseau possible. Une fois que cela est fait, on met en place des dispositions qui permettent des interactions continues. Donc, dans les projets réseau, il y a des rencontres périodiques de l'ensemble des étudiants des différents établissements. Ces rencontres se font à la fois de façon physique et virtuelle, par exemple par le biais de téléconférence et par le recours à Internet.

- Les constituantes qui sont en région ont également accès à l'offre de programmes conjoints. Ainsi, pour l'UQAM, qui a une proximité physique avec les autres universités de la métropole, l'interaction par rapport à des appareils spécialisés, etc. est beaucoup plus facile. Cependant, il existe, par exemple, un programme conjoint Université de Sherbrooke-Université du Québec à Chicoutimi en médecine. Il y a, selon les spécialités et selon les attentes, des programmes conjoints avec d'autres universités. L'objectif est la qualité de l'enseignement offert et de fédérer des forces complémentaires entre établissements, qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur du réseau. Inversement, certaines composantes de l'Université du Québec dans les villes-centres profitent des équipements et des compétences qui sont en région. Par exemple, des professeurs de la Polytechnique qui vont à Rouyn-Noranda pour profiter de l'équipement en génie minier qu'on ne retrouve pas à Montréal.

***Financement et valorisation de la recherche***

- Les représentants de l'Université du Québec accordent également une grande importance à l'innovation sociale. Ses chercheurs, dans l'esprit de sa contribution au développement du Québec, ont acquis une expertise enviable sur différentes problématiques sociales ou économiques, liées notamment aux collectivités locales et aux PME. Ils s'intéressent, entre autres, à la santé environnementale, à la promotion de l'éducation en milieu inuit et amérindien, aux rapports entre la santé et la société, aux phénomènes de l'itinérance et du suicide. Cependant, le financement des sciences humaines et sociales est bien moindre que celui des sciences naturelles, du génie et de la santé, que ce soit au fédéral ou au provincial, bien que le Québec se préoccupe davantage du financement de ce secteur que le reste du Canada.

- Le ministère de l'Éducation a proposé une nouvelle formule pour faire face aux dépenses liées aux frais indirects de la recherche. Il y a là un potentiel énorme, d'après les projections que l'on peut faire, pour que les universités puissent bien pourvoir cette enveloppe d'entretien de mètres carrés disponibles pour elles. Il faut cependant que chacun des intervenants y mettent les ressources requises, que ce soit le gouvernement fédéral ou provincial ou encore les partenaires privés des universités. Il faudra, en implantant cette nouvelle formule, que l'on réussisse à débloquer les fonds suffisants pour que les universités reçoivent tout ce dont elles ont besoin pour entretenir leur parc immobilier. L'entretien préventif et l'ensemble des responsabilités liées à gestion du parc immobilier ne permettent plus de retarder l'octroi d'un financement approprié.

- L'Université du Québec a mis sur pied la Société Valeo, qui regroupe plusieurs de ses établissements ainsi que l'Université Concordia. Valeo a pour mission de valoriser les résultats de la recherche universitaire, d'augmenter le potentiel d'exploitation des résultats de cette recherche et de rendre l'innovation profitable. Les résultats ont été immédiats : 30 innovations technologiques qui ont été amenées à la valorisation, par la prise de brevet ou l'établissement d'une société dérivée. Une société dérivée a été créée dès la première année dans la prévention du cancer, dans la possibilité de faire passer des médicaments à travers la barrière sang-cerveau. L'avenir de cette société de valorisation n'est cependant pas assuré, puisqu'elle est financée en partie par Valorisation Recherche Québec, et ce financement arrivera à terme, selon les projets, d'ici 12 à 18 mois.

- Certaines universités du réseau qui n'adhèrent pas actuellement à Valeo parce que le coût de soutien de cette société est trop élevé pour elles, pour leur capacité et pour le retour qu'elles auraient, en regard de à cet investissement de valorisation. Certains établissements prennent donc d'autres pistes. C'est notamment le cas de Trois-Rivières qui a une société de valorisation particulière.

## 1.17 Université Bishop's

**Date** : mardi, 8 février 2005, à 9 h 30

**Membres de la délégation de l'Université :**

M. Robert Poupart, principal et vice-chancelier
M. Jonathan Rittenhouse, vice-principal
M. Mark McLaughin, vice-principal finance et administration

---

**Résumé de la présentation du principal**

L'Université Bishop's s'inscrit dans la plus pure tradition libérale et sa mission est de donner à ses étudiants une solide formation générale. Depuis plus de 160 ans, elle forme des citoyens cultivés, bien préparés pour le monde du travail et pour une participation active au sein de la société. Elle offre un milieu idéal pour promouvoir une éducation de type « liberal arts » : communication, résolution de problèmes, travail d'équipe, créativité, interdisciplinarité des enseignements et de la recherche, quête de l'excellence et réalisation du plein potentiel de chacun. Bishop's offre aussi un environnement propice à l'appartenance communautaire : coopération, loyauté, engagement et fierté.

La taille de Bishop's permet à ses étudiants d'être associés à la gouvernance de l'Université; ils siègent, entre autres, au sénat et au comité exécutif. Ce sont eux aussi qui décident du montant des frais afférents et de leur utilisation en fonction de leurs priorités.

Bishop's est parvenue à dépasser les objectifs prévus dans son contrat de performance malgré le manque à gagner auquel doivent faire face toutes les universités. Leur sous-financement est évalué à 375 millions de dollars et la part de Bishop's, qui représente 1 % du budget de l'enseignement supérieur, totalise 3,75 millions de dollars annuellement. Ce sous-financement a des effets négatifs sur l'ensemble de ses activités : l'enseignement, la recherche, le soutien « académique » et administratif et les immobilisations.

Plus de 12 millions de dollars sont nécessaires pour rénover et rendre conformes au Code du bâtiment certains de ses édifices tels que le Théâtre Centennial. Des ressources financières sont nécessaires aussi pour la bibliothèque afin, notamment, qu'elle puisse être en réseau avec la Grande Bibliothèque de Montréal.

Le manque de ressources financières se manifeste également au plan de la charge professorale. En effet, en dépit des récentes modifications à la convention collective qui visent à favoriser la

recherche, les professeurs de Bishop's ont la plus forte charge d'enseignement des universités québécoises.

De plus, l'interaction entre l'évolution conjoncturelle des marchés boursiers et financiers et les exigences des tests actuariels de solvabilité mettent Bishop's dans une situation qui menace sa viabilité financière et sa vitalité « académique ». Bishop's, comme les autres universités du Québec, gère son propre régime de retraite et la Loi sur les régimes de retraite complémentaires traite les universités comme des entreprises privées et les assujettit au test de solvabilité alors que les autres établissements du secteur parapublic tels que les cégeps, les commissions scolaires et les hôpitaux ne le sont pas.

« Ce test détermine la valeur des actifs nécessaires pour assumer les engagements de rentes en supposant que le régime prend fin. En raison des taux d'intérêts très bas, le coût actuariel pour financer ces rentes est très élevé. Il en résulte donc un déficit de solvabilité pour plusieurs universités. Bishop's estime son déficit actuariel à environ 6,5 millions de dollars et elle devra effectuer des coupures dans ses budgets alloués aux activités d'enseignement et de recherche.

Quant aux droits de scolarité, Bishop's est en faveur de leur dégel. « Historiquement, ici, on a toujours associé frais de scolarité et accessibilité. Il faut absolument dissocier ces deux questions-là. Tant que ces deux questions-là vont être associées, le débat ne pourra pas avoir lieu. »

*****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Financement et test de solvabilité***

- Le budget de Bishop's est équilibré, mais le test de solvabilité lui pose un sérieux problème. Cela représente pour Bishop's une somme de 6 millions de dollars qu'elle doit amortir sur 5 ans, soit plus de1 million de dollars par année. Même si la période d'amortissement était de 10 ans, cela représenterait tout de même une somme de 750 000 $. Pour maintenir un équilibre budgétaire, Bishop's devra donc puiser dans les fonds des programmes de formation pour combler le manque à gagner causé par le fonds de pension.

- Le « déficit de solvabilité » est la somme d'argent qu'une entreprise doit verser à son fonds de pension lors de sa fermeture. Bishop's réclame un changement à la Loi sur les régimes complémentaires de retraite afin que les universités ne soient plus considérées comme des entreprises privées, mais comme des entités qui ne peuvent faire faillite telles les municipalités.

***Réussite et accompagnement des étudiants***

- Bishop's a dépassé l'objectif de 75 % fixé dans son contrat de performance[4].

[4] À la suite de l'audition, le principal a fait parvenir à la Commission de l'information sur le taux de réussite. « [...] nous avons dépassé l'objectif cible de 75 % stipulé aux termes de notre contrat de performance. En effet, en

- Bishop's attribue son succès, en grande partie, à l'utilisation stratégique de son programme de bourses d'excellence octroyées aux nouveaux admis. Ces derniers entrent à l'Université avec des dossiers scolaires de qualité. De plus, les étudiants qui n'ont pas de bourse à l'entrée mais qui ont des notes supérieures à la moyenne se voient offrir une bourse en deuxième ou en troisième année. Ces bourses favorisent la persévérance des étudiants.

- La Fondation de Bishop's accorde des bourses pour environ un million de dollars. Certaines sont attribuées pour aider financièrement les étudiants mais, en grande partie, ce sont des bourses d'excellence. Le montant varie entre 1 500 $ et 4 000 $.

- Bishop's a pris un bon nombre de moyens pour mieux accompagner les étudiants au moment de leur entrée et tout au long de leur parcours : aide de conseillers, sessions pratiques d'orientation à la vie universitaire obligatoires pour les nouveaux étudiants; encadrement scolaire soutenu; centres d'aide en anglais et en mathématiques; sessions d'encadrement « académique » en début de session permettent un contact immédiat avec les doyens et les directeurs de département et servent à la clarification rapide de toutes les questions relatives aux cours et aux programmes; réunions sociales organisées sur le campus et chez les professeurs pour consolider le sentiment d'appartenance à une communauté d'apprentissage.

***Fondation de Bishop's***

- Un sondage effectué auprès des diplômés (2000-2003) révèle que 98 % d'entre eux ont indiqué que l'éducation qu'ils ont reçue à Bishop's contribuait à leur qualité de vie. Ce taux de satisfaction très élevé résulte des mesures prises pour assurer la réussite des étudiants.

- L'accompagnement des étudiants, l'implication des professeurs et le contact entre les professeurs et les étudiants expliquent la grande loyauté des étudiants envers la Fondation de Bishop's. Celle-ci est la plus importante au Québec.

***Corps professoral***

- Bishop's compte 102 professeurs à temps plein mais son objectif est d'atteindre 120 professeurs pour desservir adéquatement sa clientèle. Elle souhaite atteindre un ratio de 18 à 20 étudiants par professeur.

***Effectif étudiant***

- Bishop's ne contingente pas les admissions dans ses programmes. Toutefois, tout en demeurant flexible, elle « gère les demandes » dans son programme d'éducation afin de conserver un certain équilibre entre les différents programmes.

---

tenant compte du fait que plusieurs étudiants viennent à l'Université Bishop's souvent pour un seul semestre intensif d'apprentissage de l'anglais et donc sans intention de diplomation universitaire, nous obtenons un taux global de diplomation de 78,3 %. En incluant dans le calcul du taux de diplomation tous les étudiants qui n'obtiennent pas de diplôme, et ce, indépendamment de leur intention de départ, nous obtenons quand même un taux de diplomation de 75,1 %. » (Lettre de M. Poupart en date du 7 mars 2005).

- Bishop's a l'intention de maintenir son effectif autour de 2 100 à 2 200 étudiants. En tout, à l'automne 2004, sur les 1 500 demandes d'admission, 1 200 ont été acceptées.

- Entre 45 % à 55 % des étudiants de Bishop's viennent de partout au Québec et la majorité sont francophones. Plusieurs viennent des autres provinces du Canada et de l'étranger, notamment de la France. Plusieurs sont attirés, entre autres, par la qualité de la formation, la petite taille des classes, par l'aspect multiculturel, l'apprentissage de l'anglais.

***Droits de scolarité des étudiants étrangers***

- Bishop's voudrait pouvoir conserver l'intégralité des droits de scolarité acquittés par les étudiants étrangers. De plus, elle estime que le déplafonnement des droits de scolarité pour ces étudiants est essentiel, mais à certaines conditions. Des droits de scolarité communs à toutes les universités devraient être établis, et ce, pour chaque programme. Aucun établissement ne devrait pouvoir réclamer aux étudiants étrangers des droits de scolarité plus élevés ou plus bas qu'une autre.

***Perspectives***

- « L'arrondissement de Lennoxville se perçoit comme une « ville » dans laquelle se trouve une université de l'autre côté de la rivière. Lennoxville est une « ville » séparée de son université par un ghetto étudiant. Cette situation crée non seulement des problèmes de délinquance surmédiatisés, mais surtout empêche Lennoxville de bénéficier pleinement de la présence de « son » université aux fins de son développement économique et socioculturel. Bishop's s'est donné un ambitieux projet : transformer Lennoxville en véritable « ville universitaire » nord-américaine. Ensemble, Bishop's et Lennoxville développeront un carrefour d'effervescence économique et culturelle, capitalisant sur leur patrimoine architectural, culturel et environnemental et sur des innovations scientifiques et intellectuelles. »

- Il y a quelques années, Bishop's a créé le « Town and gown Committee » afin de favoriser des relations plus étroites entre l'université et la communauté de Lennoxville et afin également que ces deux entités deviennent des partenaires du développement.

***Programmes***

- Bishop's a développé des programmes conjoints avec l'Université de Sherbrooke en imagerie et en génie-« arts libéraux » et elle a signé des ententes avec les cégeps de Sherbrooke et de Granby dans le cadre du baccalauréat en administration.

***Recherche***

- Bishop's est un établissement de 1er cycle et il offre à ses étudiants la possibilité de s'intégrer dès leurs études de 1er cycle dans des activités de recherche.

- Jusqu'il y a quatre ans, Bishop's était peu présente en matière de recherche subventionnée, mais depuis, elle a adopté un plan et des stratégies pour améliorer sa performance. Elle obtient plus de 500 000 $ de subventions par année, comparativement à 130 000 $ il y a cinq ans.

- Le volume de ses activités de recherche en partenariat avec d'autres universités québécoises et canadiennes a quadruplé. Elle a conclu des ententes, entre autres, avec l'Université de Sherbrooke.

- Bishop's a participé à la mise sur pied de plusieurs organisations régionales de promotion de la coopération dans le domaine de l'enseignement et de la recherche au niveau post-secondaire. Par exemple, le Pôle universitaire regroupe les neuf établissements de la nouvelle ville de Sherbrooke et Novare, tout comme MSBi, unissent les secteurs privé et public pour favoriser la valorisation de la recherche.

- Bishop's souhaite que l'on tienne compte des difficultés particulières des petites universités à obtenir des fonds, à dégager convenablement les professeurs d'un certain nombre de leurs obligations, et à se doter d'infrastructures appropriées.

## 1.18 Université de Montréal

**Date** : mardi 8 février 2005, à 14 h

**Membres de la délégation de l'Université :**

M. Robert Lacroix, recteur
M. Alain Caillé, vice-recteur à la recherche
M^me^ Maryse Rinfret-Raynor, vice-rectrice au 1^er^ cycle à la formation continue
M. Alexandre Chabot, chef de cabinet
M. Pierre-Yves Boivin, attaché aux relations gouvernementales

---

**Résumé de la présentation du recteur**

La clientèle étudiante de l'Université de Montréal a connu une croissance remarquable de 27,4 % au cours de la période allant de 1998 à 2004. En excluant les écoles affiliées HEC et Polytechnique, l'Université compte 28 000 étudiants au 1^er^ cycle et 9 000 étudiants aux études supérieures. En 2003, les femmes constituaient plus de 66 % de la clientèle étudiante. L'encadrement des étudiants a profité d'un réinvestissement, cependant, les clientèles ont augmenté de façon considérable, si bien que le taux d'encadrement s'est détérioré de 1998-1999 à 2002-2003. L'Université de Montréal a donc du rattrapage à faire à cet égard en comparaison avec les grandes universités canadiennes.

L'Université a donné une grande ampleur à l'internationalisation, notamment par le biais de programmes de cotutelle de thèse avec la France, la Belgique et l'Allemagne, et le développement de programmes avec la Suisse et l'Italie. Une cotutelle de thèse doctorat consiste dans la poursuite d'études doctorales par des étudiants dans deux universités, l'une québécoise, l'autre étrangère, qui seront diplômés simultanément des deux établissements. L'Université compte présentement 114 étudiants étrangers en cotutelle et 69 étudiants québécois de l'Université de Montréal au doctorat à l'étranger. L'Université tient à souligner, à cet égard, sa coopération internationale remarquable avec l'Institut d'études politiques, à Paris, dans la formation et le développement de cursus intégrés. L'Université de Montréal, avec Polytechnique et HEC, est ainsi la deuxième université pour le nombre d'étudiants étrangers au Canada, après l'Université McGill.

L'Université a profité de ressources supplémentaires de recherche et de financement pour augmenter le soutien financier aux étudiants. Au 1^er^ cycle, le revenu moyen est passé de 2 400 $ à 3 400 $ au cours de la période 1999 à 2004, et le pourcentage des étudiants financés s'établit à 12 %. Fait à noter, il s'agit ici du financement propre à l'Université et non pas des prêts et bourses du gouvernement du Québec. Aux études supérieures, les bourses internes sont passées de 3 millions à 8 millions de dollars et il y également une augmentation considérable des fonds

de recherche de l'établissement. Le financement des étudiants gradués de l'Université a augmenté de 10 %, et le revenu moyen qu'ils reçoivent directement ou indirectement de celle-ci est d'environ 12 000 $ par année.

Durant la période allant de 1998-1999 à 2000-2001, l'Université a apporté des changements considérables dans tous ses programmes. En 1998-1999, elle s'était donné comme objectif de profiter de la période de relance de l'établissement pour transformer la totalité de ses programmes et en créer de nouveaux, en fonction de trois critères : qualité, pertinence et ouverture. L'Université entendait par là augmenter la qualité de ses programmes, en améliorer la pertinence, de façon à mieux satisfaire les besoins des étudiants et à faciliter leur insertion sur le marché du travail, et enfin l'ouverture, non seulement au reste du monde, mais aussi à la multidisciplinarité. Tous les programmes ont été révisés, 24 programmes disciplinaires, 4 programmes multidisciplinaires et 3 programmes coopératifs ont été créés.

L'Université de Montréal, avec HEC Montréal et l'École Polytechnique, est la plus grande université de recherche au Québec, et la deuxième au Canada. Les fonds de recherche de l'Université de Montréal sont passés de 145 millions de dollars par année à 383 millions de dollars par année, entre 1997-1998 et 2004-2005. C'est une croissance absolument phénoménale. Si l'on ajoute à ce montant les fonds de recherche des écoles affiliées, la somme s'élève à 446 millions de dollars. Cette progression remarquable résulte d'un travail de consolidation des milieux d'excellence et de mise en commun des ressources. À titre de comparaison, l'Université de Toronto dispose de fonds de recherche annuels de 534 millions de dollars.

La comparaison en intensité de recherche, c'est-à-dire le ratio des fonds de recherche par professeur, avec les autres grandes universités canadiennes est favorable à l'Université de Montréal. Celle-ci est actuellement en seconde place, après l'Université McGill, pour l'intensité de recherche, et elle était en première place l'année dernière.

L'Université de Montréal procède à un renouvellement massif de son corps professoral, tout en réinvestissant dans les fonds de recherche et les programmes de recherche. On peut citer à cet égard l'exemple de la Technopole Montréal, que l'Université développe avec l'École Polytechnique. En 2004, sur les 50 professeurs impliqués, 15 étaient nouveaux. En 2008, il y aura 75 professeurs-chercheurs dans ce projet, dont 38 nouveaux chercheurs, provenant en partie de l'étranger. En 2004, l'Université de Montréal avait investi 234 millions de dollars provenant de diverses sources, dont la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI), le ministère de l'Éducation du Québec, Investissement Québec et Innovation Québec. Ce montant s'élèvera à 280 millions de dollars en 2008, investis dans les domaines stratégiques que sont les nanosciences, les nanotechnologies et les matériaux nouveaux.

L'Institut de recherche en immunologie et cancérologie offre un exemple similaire, avec un nouveau bâtiment, une nouvelle orientation et une concentration d'excellence. Il compte actuellement 14 professeurs-chercheurs, dont 10 nouveaux professeurs recrutés un peu partout dans le monde. À terme, l'Université entend y regrouper 200 étudiants gradués, 400 chercheurs postdoctoraux et 30 chercheurs de haut calibre, dont 26 seront des nouveaux professeurs, pour un investissement total à terme qui sera d'environ 170 millions de dollars.

L'évolution du corps professoral est aussi affectée par les départs : il y a eu 328 départs durant la période 1998-2004 et 450 nouveaux professeurs. C'est donc 33 % du corps professoral qui est nouveau à l'Université de Montréal. L'objectif minimal visé est de 1 430 professeurs; il en manque encore 77 pour y arriver. Compte tenu de la stagnation dans le réinvestissement, il n'est pas certain que cette cible sera atteinte.

Le budget de dépenses de fonctionnement était de 276 millions de dollars en 1998-1999. Il est passé à 438 millions de dollars en 2003-2004, ce qui est une augmentation considérable due principalement au réinvestissement et à l'augmentation de la clientèle. L'Université a atteint l'équilibre budgétaire en 1999 et elle a réussi à réduire son déficit accumulé, qui représente maintenant 10 % de ses fonds de fonctionnement, alors qu'il représentait 26 % de ceux-ci au début de la période de réinvestissement. Cependant, les dépenses de fonctionnement par étudiant demeurent largement inférieures à la moyenne des dépenses des grandes universités canadiennes. D'autre part, le succès des dernières campagnes de financement ne permet pas de dégager des ressources comparables à celles des grandes universités anglophones.

Malgré l'inauguration du nouveau pavillon J.-Armand-Bombardier, des deux pavillons Coutu (pharmacie et IRIC), du Centre de fabrication de pointe (aérospatiale), de l'Institut de biotechnologie vétérinaire et l'acquisition du pavillon 1420 Mont-Royal, l'Université de Montréal fait face à un manque de locaux.

Des dix plus importantes universités canadiennes en recherche, l'Université de Montréal est celle qui dispose de moins d'espace par étudiant, soit 21 mètres carrés par étudiant (EEETP) en 2002-2003. L'Université de Montréal est l'établissement qui, au 1$^{er}$ cycle, a la plus forte concentration de programmes dits contingentés et la plus forte concentration de maîtrises et de doctorats. Plus une université est intense en recherche, plus les espaces doivent être considérables par rapport au nombre d'étudiants. Et ce problème risque de s'aggraver au cours des prochaines années.

Enfin, l'Université doit composer avec des bâtiments qui nécessitent de nombreuses rénovations, alors que le financement octroyé à cette fin par le gouvernement ne couvre que la moitié du coût réel d'entretien. Selon la norme reconnue, l'entretien des bâtiments devrait coûter entre 6 % et 7 % de la valeur d'un actif. L'Université ne reçoit que l'équivalent de 3,7 % de la valeur de ses infrastructures, avec comme conséquence une dégradation des installations du campus. Le coût total des entretiens différés de l'Université est de 183 millions de dollars, et ce, uniquement pour se conformer aux normes.

Malgré ses problèmes de financement, l'Université de Montréal entend poursuivre son développement en tant qu'établissement de haut calibre et acteur socioéconomique clé pour le Québec. À cette fin, elle entend poursuivre les objectifs suivants :

- ✓ recrutement ciblé d'une clientèle étudiante de grande qualité dans le contexte du positionnement de l'Université en tant qu'université de recherche et d'études supérieures;

- ✓ développement et renouvellement de programmes pertinents répondant à la fois aux aspirations des étudiants et aux besoins d'une société en constante évolution;

- ✓ encadrement efficace de chaque étudiant, de l'accueil à la diplomation;
- ✓ renforcement de toute mesure susceptible d'accroître la persévérance et la diplomation ou de réduire l'attrition et la durée des études;
- ✓ recrutement et rétention des professeurs et d'autres membres du personnel de grande qualité;
- ✓ poursuite du développement des secteurs de recherche dans des domaines stratégiques;
- ✓ accroissement de la visibilité de l'Université de Montréal dans les autres provinces canadiennes et aux États-Unis comme lieu de haut savoir et grande université de recherche;
- ✓ hausse du nombre et de la valeur des dons récoltés dans le cadre des activités de développement afin d'augmenter le niveau de dotation de l'Université.

*****

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Financement***

- Sur le réinvestissement de 375 millions de dollars proposé par la CREPUQ, la part de l'Université de Montréal est d'environ 70 à 80 millions de dollars, sans compter les écoles affiliées. Le déficit accumulé actuel de l'Université est d'environ 43 millions de dollars. Il a déjà atteint près de 88 millions de dollars. S'il a beaucoup diminué, mais par rapport au budget de fonctionnement, il représente quand même 10 % du budget de l'établissement, lequel s'établit à 445 millions de dollars.

- La CREPUQ a fait une proposition à propos du rythme du réinvestissement, sachant très bien que les finances publiques ne permettraient pas d'injecter instantanément 375 millions de dollars dans le réseau des universités. Par ailleurs, les universités doivent pouvoir planifier l'intégration de ce montant dans leurs enveloppes budgétaires. Une université peut bien chercher à combler un grand nombre de postes de professeurs, mais en général, il faut environ 18 mois pour le faire.

- L'Université de Montréal a fait la proposition suivante : 100 millions de dollars alloués la première année, 125 millions de dollars la deuxième année. Durant ces deux années, on refait des calculs sur les écarts et on détermine le quantum de la troisième. Parce qu'il n'est pas sûr, évidemment, qu'on sera encore à 375 millions de dollars quand on déterminera ce qu'il reste à faire.

***Priorités de réinvestissement***

- La priorité de l'Université de Montréal est d'augmenter le nombre de professeurs, afin de ramener le taux d'encadrement à un niveau décent, c'est-à-dire le faire diminuer vers un ratio de 18 ou 19 étudiants par professeur. Il faut donc embaucher des professeurs supplémentaires, en plus de ceux qui sont nécessaires au renouvellement du corps professoral.

- Une autre grande priorité est de développer les infrastructures de soutien à la mission d'enseignement et de recherche. Bibliothèques, informatique, soutien aussi au transfert des connaissances par les technologies nouvelles; il y a énormément à faire à cet égard. Par exemple, les bibliothèques de l'Université ne sont pas à la hauteur, puisque celle-ci est bonne dernière au Canada parmi les universités de recherche pour ses dépenses d'acquisition.

- Le soutien au développement des secteurs d'excellence en recherche et formation aux études supérieures de l'Université, une autre priorité importante. Avec les nouveaux programmes, avec les investissements qui ont été faits dans le passé, l'Université est dotée de milieux fort intéressants. Mais il faut les entretenir, et à l'évidence, avec les budgets actuels, il est difficile de développer ces milieux au rythme qu'ils doivent atteindre pour soutenir la concurrence du reste du Canada.

- Toute la question de la qualité de vie étudiante sur le campus est également importante. Il faut continuer à maintenir et à augmenter la qualité de vie étudiante, c'est une qualité générale qui permet aux étudiants d'être mieux accueillis, mieux encadrés, mieux surveillés, d'augmenter la persévérance, de diminuer l'attrition et d'augmenter la diplomation.

- Enfin, l'Université considère qu'il faudra investir davantage dans les installations, parce que l'entretien différé n'est plus tolérable dans plusieurs pavillons.

***Infrastructures***

- La progression du nombre d'étudiants et des besoins en espace liés à la l'évolution des investissements en recherche amène l'Université de Montréal à remettre en question l'évaluation du ministère de l'Éducation quant aux espaces nécessaires. L'Université considère que le modèle de prévision des clientèles du Ministère ne fonctionne pas, et ce, depuis au moins cinq ou six ans, de telle manière que le gouvernement n'a plus de fonds pour financer les clientèles additionnelles.

- À titre d'exemple, ce modèle prévoit 27 500 étudiants pour l'Université de Montréal, alors qu'elle en compte en réalité 31 500. Selon les prévisions internes de l'Université, en 2007, le déficit d'espace sera, par conséquent, de 44 000 m². En 2010, même en projetant une diminution importante du rythme actuel de croissance de la population étudiante, le déficit d'espace sera vraisemblablement de 64 000 m², en mètres carrés nets, soit 116 000 m² bruts.

- La construction des facultés de la santé dégagera 114 000 m² bruts. Il faut enlever de ce total les mètres carrés bruts pour les cliniques qui seraient financées à part — parce qu'il y a des

cliniques autosuffisantes qui sont de 19 000 m² — ce qui donne 94 800 m² qui iraient à l'enseignement et à la recherche. En conclusion, en fonction de ces hypothèses les plus réalistes, le déficit d'espace serait donc de 21 000 m². On ne prend évidemment pas en compte dans ce calcul le développement considérable qui affectera probablement les études supérieures et les activités de recherche.

- La Faculté de médecine ne forme pas seulement des médecins. Elle compte 4 000 étudiants dont le quart sont en médecine; les autres se répartissent dans les secteurs du para et du périmédical et en recherche, bref, ceux qui poursuivent des études de maîtrise et de doctorat dans le secteur biomédical. Ces 4 000 personnes sont actuellement dans le pavillon principal de l'Université. Or, ce pavillon est vieux et il ne peut plus soutenir la recherche moderne.

- Le département de chimie, qui est dans la partie est du pavillon principal, a fait l'objet d'investissements de dizaines de millions de dollars au cours des 30 dernières années pour essayer de le tenir aux normes. Or, selon l'Université, le pavillon s'écarte à nouveau des normes, ce qui est une situation intenable. Il en coûterait 30 millions de dollars pour le rendre conforme et probablement 20 millions de dollars de plus pour l'insérer dans un nouveau bâtiment.

***Offre de programmes conjoints***

- L'Université de Montréal est engagée dans un partenariat avec l'Université du Québec à Trois-Rivières et le Centre hospitalier universitaire de Trois-Rivières (CHRTR) dans la formation en médecine. L'Agence régionale et plusieurs intervenants collaborent aussi à ce projet. Dans la région de la Mauricie, le nombre de spécialistes par résident est beaucoup plus élevé que le nombre de médecins de médecine familiale par résident. C'est un des éléments qui ont fait que la formation est concentrée sur la médecine familiale dans cette région. Les premiers étudiants ont commencé leur cours en septembre 2004. Présentement, les étudiants sont dans le deuxième trimestre de leur formation.

- Bien sûr, la majorité des étudiants qui ont choisi d'aller à Trois-Rivières quand l'offre leur a été faite proviennent de la région, mais ce programme compte également des étudiants qui viennent d'autres régions, y compris la région de Montréal. Ils ont demandé de recevoir leur formation à Trois-Rivières pour expérimenter justement ce qu'étaient un établissement en région et un programme dans ce contexte. Ce programme suit exactement les standards et le modèle qui ont été développés à l'Université de Montréal.

***Reconnaissance des acquis***

- L'Université de Montréal peut recevoir un certain nombre d'étudiants sans diplôme d'études collégiales. Elle encourage les étudiants à terminer leur formation collégiale et à venir à l'Université, par la suite, dans les différents programmes offerts au 1$^{er}$ cycle. Cependant, certains étudiants peuvent être admis à l'Université par une voie différente. Par exemple, ils peuvent avoir abandonné leurs études collégiales pour aller sur le marché du travail et décider, après quelques années, de poursuivre des études universitaires.

- Cependant, il s'agit là d'une proportion très petite des étudiants, et ils sont bien encadrés. Ils s'inscrivent surtout dans des programmes de formation continue, à la Faculté d'éducation permanente, habituellement dans des programmes de certificat. Il y a un encadrement individuel des étudiants, dès le point de départ, c'est-à-dire que l'on fait un bilan de leurs expériences et par la suite, on leur suggère un cursus pour qu'ils arrivent à leurs objectifs.

- Habituellement, ces étudiants n'entrent pas directement dans les programmes; on leur demande de faire une formation préalable, d'un minimum de 12 crédits, afin qu'ils s'habituent au milieu universitaire et qu'ils en expérimentent les exigences. Par cette façon de procéder, le taux de succès de ces étudiants est similaire à celui des étudiants admis par le processus traditionnel.

***Effectif étudiant et formation***

- La Faculté des sciences de l'éducation compte environ 250 étudiants, toutes orientations confondues. Le taux d'échec important à l'épreuve de français des étudiants inscrits dans cette faculté doit être interprété de façon prudente. Il s'agit d'un test que l'Université leur fait passer à leur arrivée dans le programme. C'est-à-dire qu'ils sont admis en sciences de l'éducation, et ils doivent réussir un test de français. Cela, afin de s'assurer que les futurs maîtres possèdent vraiment la langue, et non seulement la possèdent, mais la maîtrisent. On recommande aux étudiants qui échouent au test de suivre des cours d'appoint faits spécifiquement pour eux. Ainsi, au moment où ils passent le second test, ils ont pu améliorer leurs connaissances et leur maîtrise de la langue. Le taux d'échec à ce second test est très faible.

- Le plafonnement du nombre de résidents en médecine est relié en grande partie au fait que pendant plusieurs années, il a y eu au Québec une rationalisation de l'offre de formation en médecine. À l'Université de Montréal, par exemple, il y avait 134 étudiants en première année en 1999-2000, comparativement à 227 l'an passé. Après cinq ans de formation, ils deviennent résidents. Il y a donc un décalage entre le nombre d'étudiants admis en première année et le nombre de résidents après cinq ans, en fonction des contingents acceptés chaque année.

- On peut également observer une augmentation importante des inscriptions dans les 1ers cycles professionnels, souvent à la demande même du gouvernement, non seulement en médecine, mais également en pharmacie, en médecine dentaire et en médecine vétérinaire.

- L'Université se trouve présentement dans une situation où le nombre de résidents va augmenter chaque année. Cela risque d'entraîner des contraintes importantes au plan de leur encadrement dans les milieux hospitaliers qui n'ont pas nécessairement les ressources pour ceux qui commencent. Dans le programme de résidence, dans certaines spécialités, ce sont les résidents de troisième année qui encadrent les résidents de première année, et les résidents de quatrième année qui encadrent les résidents de deuxième année, ainsi de suite. Actuellement, il y a peu de résidents « seniors », ce qui rend difficile l'encadrement des résidents qui commencent leur programme de formation.

- Dans une université fortement centrée sur la recherche et les études supérieures, le sous-financement est toujours important parce que sa compétitivité dépend évidemment de la qualité de sa recherche, de la qualité de sa formation à la maîtrise et au doctorat. Et, généralement, la péréquation se fait au détriment du 1er cycle. C'est ce qui est arrivé à l'Université de Montréal : l'encadrement par des professeurs de carrière au 1er cycle s'est réduit dans beaucoup de programmes avec substitution de chargés de cours. C'est pourquoi il est important, dans le cadre du réinvestissement, d'augmenter le corps professoral afin de s'assurer que la compétitivité est maintenue dans le domaine de la recherche et des études supérieures sans désavantager le 1er cycle.

- L'Université de Montréal dispose, depuis plusieurs années, d'une politique de l'évaluation de l'enseignement. Elle a été reprise en 1998 de façon très proactive. Toutes les prestations offertes aux étudiants, que ce soit par des chargés de cours ou par des professeurs de carrière, à tous les cycles, doivent être évaluées et le résultat est communiqué aux professeurs et aux directeurs des départements.

***Professeurs***

- Le programme d'intégration pédagogique pour les chargés de cours existe depuis quatre à cinq ans. Il vise à faire le lien entre les préoccupations des chargés de cours et celles des professeurs dans une « unité académique ». Des sommes sont mises à la disposition des professeurs et des chargés de cours pour réaliser des projets qui garantissent que les objectifs pédagogiques sont mis de l'avant. On vise ainsi à intégrer les chargés de cours à leur unité afin qu'ils puissent monter des projets avec les professeurs pour faire le lien entre la théorie et la pratique. Souvent, les cours théoriques sont enseignés par les professeurs de carrière alors que les stages sont sous la responsabilité de chargés de cours; il faut qu'ils se parlent et développent des projets qui soutiennent une continuité, une cohérence en matière d'enseignement.

- Le programme est piloté par un comité paritaire de professeurs et de chargés de cours ainsi que par le bureau du personnel enseignant, de façon à s'assurer que les programmes sont en lien avec les objectifs de la faculté, les objectifs pédagogiques et cette question de cohérence pour l'unité, pour les programmes de 1er cycle. C'est aussi une façon de permettre aux chargés de cours de faire valoir leurs points de vue et d'avoir une influence sur les programmes. Il faut mentionner, à cet égard, que les chargés de cours sont embauchés dans différents domaines qui sont pour la plupart hautement professionnels, de sorte qu'ils apportent une spécificité par rapport aux professeurs de carrière.

- À la suite du jugement de la Cour d'appel sur le chapitre IX de la Loi sur l'équité salariale, l'Université de Montréal était parmi les universités qui avaient utilisé un programme de relativité salariale accepté par la Commission de l'équité salariale. Le chapitre étant aboli, l'Université de Montréal revient évidemment à la loi générale. Les négociations visant à l'établissement d'un programme d'équité salariale pour l'ensemble des employés de l'Université de Montréal sont maintenant terminées. Il reste à négocier le programme d'équité salariale pour les employés de soutien.

***Recherche***

- La politique de propriété intellectuelle de l'Université est complète; elle attribue aux chercheurs la propriété de leur recherche. Lorsqu'elle peut être valorisée, elle est transférée à l'université qui la prend en charge. Elle s'applique également aux étudiants, puisqu'il existe une déclaration qui doit spécifier la répartition de cette propriété en pourcentage entre l'étudiant et le professeur ou les professeurs des étudiants.

- Dans le modèle actuel de développement du secteur biomédical, ce que l'on constate, c'est que les synergies dans tous les domaines fondamentaux sont devenues tout à fait cruciales. Cela inclut, notamment, la bioinformatique, la génomique, la protéomique, les nanosciences, les nouveaux matériaux et la bioingénierie, qui est un axe de développement de Polytechnique. Ce que l'on constate, c'est une espèce de convergence des disciplines fondamentales qui vont être à la source des nouvelles découvertes susceptibles d'influencer le biomédical. Cette convergence conduit au développement de plateformes technologiques très coûteuses, développées sur les campus, que l'on ne peut pas reproduire dans les hôpitaux. Par exemple, l'IRIC, un institut de recherche en immunologie et cancer, installé au cœur du campus, tente d'établir les relations non seulement avec le secteur de la bioinformatique qui est dans le pavillon Aisenstadt (mathématiques, modélisation mathématique et statistique), mais aussi avec celui des nanosciences, installé dans le pavillon J.-Armand-Bombardier.

- La stratégie d'ensemble pour le développement de la recherche est fondée sur les acquis de l'Université de Montréal et de son réseau d'hôpitaux affiliés, et de l'École Polytechnique. L'Université procède en choisissant de développer des groupes importants, des masses critiques de personnes afin de lancer des projets structurants. L'Université a également largement eu recours à Valorisation-Recherche Québec. La dotation des chaires de recherche du Canada illustre cette stratégie : elle s'est faite en fonction du plan de développement de la recherche à l'université. Ces dotations étaient effectuées en fonction de leur place dans le plan et des projets mobilisateurs en vue de concentrer les ressources.

- Les collaborations interuniversitaires de l'Université de Montréal sont variées. Dans le secteur biomédical et dans celui du droit, elles se font surtout avec l'Université McGill, dans le domaine des matériaux, avec l'Université de Sherbrooke, pour des raisons historiques, dans le domaine des plasmas et des nanotechnologies, avec l'INRS, dans les sciences sociales et humaines, l'UQAM est le principal partenaire, alors qu'en littérature et culture, c'est l'Université Laval. Par ailleurs, l'Université de Montréal et l'Université Laval dirigent conjointement un centre d'études québécoises et de littérature québécoise. Enfin, dans le domaine des sciences économiques, l'Université de Montréal est associée avec l'Université McGill et l'Université Concordia. Les regroupements sont donc décidés en fonction des intérêts et des complémentarités.

## 1.19 HEC Montréal

**Date** : mercredi 9 février 2005, à 9 h 30

**Membres de la délégation des HEC Montréal :**

M. Jean-Marie Toulouse, président
M. Moréno Dumont, directeur de la gestion financière, du budget et du développement
M[me] Kathleen, Grant, Directrice des communications et du recrutement

---

**Résumé de la présentation du président**

HEC Montréal a été créée en 1907, et sa mission, inscrite à l'article 3 de la loi constituant l'École des HEC, est « de dispenser l'enseignement supérieur dans tous les domaines de la gestion, de promouvoir la recherche et de rendre à la collectivité les services qu'elle est en mesure de lui assurer dans tous les domaines de sa compétence ».

HEC Montréal poursuit notamment les objectifs suivants : s'enraciner dans le milieu pour former une élite d'affaires, soutenir l'épanouissement socioéconomique de la collectivité, ouvrir de nouvelles voies professionnelles, encourager l'innovation pédagogique et l'internationalisation de ses actions. Enfin, HEC Montréal entend maintenir l'équilibre entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée et entre la formation spécialisée et la formation générale, afin d'encourager le développement, chez les diplômés, de la capacité d'analyse et de gestion.

Selon le président, la principale ambition des responsables de HEC Montréal est que celle-ci devienne l'une des premières institutions francophones et l'une des 10 plus grandes écoles de gestion à caractère international. HEC Montréal est donc une école résolument internationale : elle dispose d'un édifice à la fine pointe des technologies, l'ordinateur portable y a été introduit dès 1996, ce qui à l'époque apparaissait comme un défi un peu insurmontable, et enfin, on y enseigne dans trois langues : le français, l'anglais et l'espagnol.

L'École dispose d'un programme d'échange d'étudiants avec 65 établissements dans 25 pays, et ses professeurs proviennent de 22 pays. Elle offre des programmes de formation à la fois diplômants et non diplômants dans 15 pays, dont la Chine, le Maroc, le Liban, le Mexique et la Malaisie. HEC Montréal est une ambassadrice de calibre international : elle compte actuellement 11 800 étudiants de 60 nationalités, 225 professeurs de carrière de 22 nationalités, 500 chargés de cours et 50 centres ou chaires de recherche.

HEC Montréal offre 1 500 cours, répartis dans 33 programmes d'étude. En 2004, elle a diplômé 1 193 étudiants du baccalauréat, 2 017 étudiants au certificat et 9 906 étudiants aux cycles

supérieurs, dont 167 à la maîtrise, 329 au M.B.A. et 410 pour les diplômes de 2e cycle. En 2003-2004, le placement, six mois après la fin des études, était de 92 % au baccalauréat, de 90 % au M.B.A. et de 95 % au M.Sc.

L'École offre des cours de gestion en anglais et en espagnol et le M.B.A. est offert totalement en français ou totalement en anglais. Enfin, l'École a introduit une nouveauté à l'automne 2005, soit un baccalauréat au cheminement trilingue : en français, en anglais et en espagnol. Ainsi, un tiers des cours du programme seront donnés dans chacune de ces langues et tous les étudiants de ce programme devront aller en échange dans un pays où la langue d'enseignement correspond à leur langue la plus faible, afin de parfaire leurs compétences linguistiques.

HEC Montréal est aussi un pôle d'excellence en recherche, avec 13 millions de dollars en subventions en 2004, 50 chaires et centres de recherche, 738 publications, 198 mémoires M.Sc, 7 thèses de doctorat, 25 prix et distinctions reçus par les professeurs et elle publie 6 revues dans les domaines de la gestion.

Enfin, HEC Montréal a reçu une reconnaissance internationale qui témoigne de la qualité de la formation qu'elle offre : elle est la seule grande école de gestion en Amérique du Nord à obtenir les trois agréments que sont AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), EFMD (European Foundation of Management Development) et AMBA (Association of MBAs).

HEC Montréal s'est fixé six défis auxquels elle sera confrontée au cours des prochaines années. Le premier défi est d'attirer et de retenir les meilleurs étudiants. Pour réaliser sa stratégie, l'École doit recruter des étudiants de fort calibre au Québec, au Canada et à l'échelle internationale. Pour le recrutement des étudiants son objectif est d'avoir un tiers d'étudiants étrangers dans tous ses programmes, parce que cette présence est fondamentale pour la qualité de l'expérience pédagogique. En effet, dans ce contexte, il y a des choses que les jeunes se transmettent entre eux que les professeurs ne peuvent pas enseigner.

Cet objectif d'un tiers d'étudiant hors Québec est déjà atteint au M.Sc. et au M.B.A., mais pas au baccalauréat, où cette proportion s'établit entre 18 % à 20 % d'une année à l'autre. Recruter des étudiants étrangers coûte extrêmement cher, mais HEC Montréal ne le fait pas pour augmenter ses revenus, mais pour la pédagogie, pour la qualité de l'expérience pédagogique.

Le deuxième défi concerne le recrutement et la rétention des professeurs. Le problème majeur éprouvé par l'École concerne le ratio étudiants/professeur, qui est de 36 étudiants par professeur, alors que la moyenne canadienne est de 20 %. La raison pour laquelle de ratio est si élevé est fort simple : l'École n'a pas les moyens de payer les salaires d'un plus grand nombre de professeurs. De plus, il existe une très forte concurrence internationale, qui exerce une importante pression sur les salaires et, évidemment, sur la rétention.

Le troisième défi est d'avoir une recherche de pointe, et l'École y arrive par le biais de partenariats qui devront cependant être étendus davantage, notamment par le biais de chaires permettant de développer des domaines d'expertise. Et bien sûr, comme HEC Montréal recrute un certain nombre de nouveaux professeurs, il faut s'assurer qu'ils s'intègrent dans les réseaux de recherche le plus tôt possible. Il faut également travailler davantage à commercialiser ou à

rendre utiles les résultats de la recherche. Pour l'École, c'est particulièrement important, puisqu'une partie de sa vocation concerne aussi la formation professionnelle en gestion.

Le quatrième défi de l'École est la consolidation de son positionnement international. Il faut notamment augmenter le pourcentage des professeurs étrangers et celui des activités liées au programme d'échange. L'École fait des efforts particuliers pour que ses étudiants acceptent des emplois dans des entreprises internationales et, évidemment, elle insiste beaucoup sur le développement de compétences linguistiques dans plus d'une langue chez tous ses étudiants. C'est pourquoi, les étudiants sont soumis à un test de français et à un test d'anglais à leur arrivée. Il faut améliorer la qualité de leur français si elle n'est pas satisfaisante. Cela s'applique aussi à l'anglais et on espère en faire de même pour l'espagnol, afin que les étudiants maîtrisent les langues plus largement que la moyenne.

Le positionnement international concerne également l'accueil des étudiants étrangers. Il faut améliorer les services d'intégration de ces étudiants. À cet égard la disponibilité des logements cause périodiquement des problèmes. La mise à niveau des compétences linguistiques en français des étudiants étrangers nécessite parfois un travail important. Il faut les inciter à apprendre le français pendant qu'ils vivent dans un milieu francophone. L'École fait 3 000 évaluations individuelles par trimestre dans les trois langues, 1 500 inscriptions par année à des cours de langue des affaires, français, anglais ou espagnol, 30 ateliers par année pour le centre d'aide en français. C'est là que vont les Québécois qui ne passent pas le test de langue à l'entrée; ils doivent assister à ces ateliers jusqu'à ce qu'ils les réussissent tous, autrement, ils ne pourront avoir leur diplôme.

Le cinquième défi consiste à obtenir les ressources financières adéquates. Avec 88 millions de dollars de revenus, l'École a des charges légèrement supérieures, entraînant un petit déficit de 45 000 $. Le problème principal réside dans la formule de financement, qui est basée sur les cas observés dans les années 1970, alors que l'enseignement de l'administration, aujourd'hui, a profondément changé. La première conséquence du sous-financement, c'est le ratio étudiants/professeur qui est défavorable. Une autre conséquence importante réside dans le pourcentage des cours assumés par des professeurs de carrière, qui est 30 %, alors que l'objectif de l'École est plutôt de 50 %. Certains étudiants de baccalauréat risquent donc d'obtenir leur diplôme sans jamais avoir suivi de cours donné par un professeur de carrière.

Par rapport au montant global du sous-financement des universités, qui est 375 millions de dollars, la quote-part de HEC Montréal est de 16,3 millions de dollars, auxquels il faudrait ajouter le montant du sous-financement du secteur de l'administration, soit 3 millions de dollars. D'autre part, l'École souffre d'un problème majeur de manque d'espace. Le déficit d'espace avec les chiffres-étudiants d'il y a deux ans et demi était de 18 000 $m^3$ net, ce qui correspond à 49 % des espaces que l'École occupe actuellement.

Le sixième défi est la consolidation de l'image de marque de HEC Montréal. Au cours des 10 dernières années, l'École a travaillé extrêmement fort pour acquérir cette notoriété. Il lui faut assurer sa présence en Europe et aux États-Unis, où, malheureusement, elle est peu connue. Elle entend aussi améliorer de façon continue son positionnement parmi les meilleures institutions du monde. HEC Montréal entend aussi servir le monde des affaires et le Québec par la formation

d'une relève aguerrie aux pratiques d'affaires mondiales par l'embauche de professeurs de calibre international et par la poursuite d'activités de recherche d'avant-garde et le maintien des agréments obtenus. Pour cela, elle considère cependant nécessaire d'obtenir les ressources financières, humaines et technologiques et autres qui vont lui permettre d'assurer son développement.

**********

**Résumé des échanges avec les membres de la Commission**

***Financement***

- La quote-part de HEC Montréal par rapport au 375 millions de dollars de sous-financement des universités est de 16,3 millions de dollars. Cette quote-part est établie au prorata des étudiants de l'École sur l'ensemble des étudiants des établissements universitaires. À ce montant, l'École réclame un financement additionnel de 3 millions de dollars, en raison du sous-financement du secteur de l'administration.

- Ce sous-financement est lié la base de calcul du ministère de l'Éducation, fondée sur les coûts historiques de la formation. Or le nombre élevé de chargés de cours de l'École joue en sa défaveur pour l'évaluation de ses besoins réels liés à l'évolution de sa masse salariale dans l'éventualité de l'augmentation de la proportion des professeurs. L'idéal pour l'École, ce serait que les deux tiers des cours soient donnés par des professeurs de carrière et un tiers par des professionnels. Actuellement l'École compte 500 chargés de cours, qui constituent plus que le double des professeurs « réguliers ».

- La ronde actuelle d'examen du système de financement dure depuis plus de quatre ans. Deux comités ont été formés, dont un chargé d'analyser davantage les coûts historiques, alors que l'autre documente les revenus des universités en Ontario. Un rapport préliminaire a été déposé en décembre 2004 et un rapport final sera déposé en mars 2005. Selon les données disponibles, le secteur administration en Ontario est beaucoup mieux positionné par rapport aux autres secteurs d'enseignement, alors qu'au Québec, c'est la situation inverse que l'on peut observer. L'étude faite avec la clientèle 2001-2002 donne un manque à gagner de 3 millions de dollars pour HEC Montréal. La clientèle ayant augmenté depuis lors, ce chiffre devra être mis à jour; il devrait probablement se situer à 4 millions de dollars supplémentaires pour la clientèle 2003-2004.

- En comparaison avec les établissements en administration de l'Ontario, des États-Unis et de l'Europe, HEC Montréal est celle qui a le moins d'argent par étudiant pour son offre de formation. Voilà donc ce que signifie concrètement le sous-financement de l'établissement : ses concurrents disposent d'une fois et demie, deux fois, trois fois ou quatre fois plus d'argent par étudiant que l'École. Une nouvelle formule de financement a été implantée il y a quatre ou cinq ans et deux universités ont pu jouir, depuis lors, d'un montant forfaitaire annuel. HEC Montréal demande de jouir également de ce traitement particulier.

- Chaque année, l'École engage un débat avec le ministère de l'Éducation pour financer les étudiants de plus que l'on appelle les clientèles additionnelles. Le Ministère a fait ses calculs avec le nombre d'étudiants qui ont été déclarés. Mais, en vertu de la politique générale d'accessibilité des universités, si un nombre plus grand que prévu d'étudiants sont admissibles aux programmes de l'École, ils sont acceptés. Le problème est ensuite de savoir si le ministère de l'Éducation acceptera de subventionner ces étudiants additionnels, et dans l'affirmative, en fonction de quel pourcentage.

- HEC Montréal est l'université la moins bien financée au Québec. Pour l'enseignement au 1er cycle, elle reçoit en moyenne 3 800 $ de subvention du gouvernement. Pour les variations de clientèles, la règle n'est pas encore définitive pour l'an prochain, mais on parle d'un financement à 58 % des variations de clientèles, ce qui voudrait dire que pour le baccalauréat, l'École recevrait environ 2 200 $ pour l'année, pour les fins d'enseignement.

- Les droits de scolarité de l'étudiant sont d'environ 1 600 $, dont une partie est reprise par le gouvernement pour assurer l'aide financière. Donc, l'École ne reçoit pas la totalité des droits de scolarité de l'étudiant, mais plutôt 1 300 $. Cela signifie que, pour les variations de clientèles, l'École reçoit en moyenne 3 500 $ par étudiant au 1er cycle pour l'année. Par comparaison, en Ontario, les établissements universitaires reçoivent environ 6 000 $ ou 7 000 $, en plus de la subvention reçue du gouvernement ontarien.

***Effectif étudiant et formation***

- La moyenne canadienne du ratio étudiants/professeur des écoles de gestion se situe autour de 20. Pour HEC Paris, ce ratio est de 15 et à Harvard, il est de 8. Si l'on prend pour exemple les universités publiques américaines en gestion, ce ratio se situe entre 15 et 18. L'objectif des universités publiques américaines est un ratio de 12. Par contraste, le ratio étudiants/professeur est de 36 pour HEC Montréal. De plus, non seulement l'École a-t-elle moins de professeurs, mais en plus, elle compte un grand pourcentage de chargés de cours, un phénomène à peu près inconnu dans le domaine de la gestion ailleurs au Canada.

- Au baccalauréat, l'effectif est réparti en parts égales entre les deux sexes. À la maîtrise, il existe des variations assez importantes selon la spécialisation : au M.Sc., les femmes sont légèrement majoritaires, en ressources humaines, elles représentent 75 % de l'effectif, alors qu'en finance, elles sont légèrement minoritaires. Aujourd'hui, le M.B.A. est composé de 40 % d'étudiantes.

***Gestion***

- La gestion du fonds de retraite ne pose pas de problèmes. Le comité de gestion et de placement est très performant et il n'y a pas d'inquiétudes au plan de la solvabilité de la caisse de retraite. La caisse est gérée de façon conservatrice. À la suite d'inquiétudes soulevées par les derniers tests actuariels, il a été décidé de procéder à quelques ajustements.

- La progression des dépenses et des revenus liés aux fonds de fonctionnement est constante et elle est attribuable à la croissance soutenue de l'effectif étudiant et du corps professoral.

- L'École a devancé la loi québécoise sur l'équité salariale, mais à la suite d'un jugement défavorable, de nouvelles démarches ont été entreprises pour rendre le programme d'équité salariale de HEC Montréal conforme aux principes de la loi.

***Infrastructures***

- HEC souffre actuellement d'un déficit d'espace; le ministère de l'Éducation évalue ce déficit à 18 042 m², alors qu'elle dispose actuellement de 37 000 m² au total. C'est pourquoi HEC Montréal fait partie des trois projets prioritaires pour les universités. L'École attend cependant d'être inscrite au plan quinquennal.

***Droits de scolarité***

- Selon la haute direction de HEC Montréal, il n'est pas vrai que l'augmentation des frais de scolarité diminue l'accessibilité. Dans les universités américaines les plus chères, aucun étudiant nécessiteux ne paie : il bénéficie de bourses et d'un financement provenant d'un fonds de dotation. L'éducation universitaire de bonne qualité coûte cher. Actuellement, la situation est la suivante : aucun gouvernement, au Canada et aux États-Unis, n'est capable de supporter l'augmentation des coûts de l'éducation universitaire. Les gouvernements n'ont pas les ressources financières et ne les auront pas, car les coûts de la santé et de l'éducation sont en croissance.

- Certains disent que la France offre une formation universitaire publique gratuite. Cependant les concurrents de HEC Montréal en France, soit HEC Paris et ESCP Paris (European School of Management), sont des écoles privées. Les frais de scolarité de ces établissements correspondent aux frais de scolarité américains. Selon le président de HEC Montréal, il n'y a pas d'autre choix, peu importe ce que l'on pense, que d'accepter que les frais de scolarité soient soumis à un marché de l'éducation et, en conséquence, qu'ils augmentent. En Ontario, selon la proposition du récent rapport Rae, on protège les jeunes en fonction du salaire des parents et, sous un certain montant, on demande qu'ils soient soutenus financièrement à 100 %. Ce pourcentage varie donc en fonction des revenus disponibles.

***Soutien pédagogique et services aux étudiants***

- L'École accorde beaucoup d'importance à l'innovation pédagogique, à ce qui se passe en salle de cours et autour de la salle cours, comme par exemple la salle de marché, utile pour les étudiants qui se spécialisent en finance. Il en va de même pour le centre d'aide en français et du centre de qualité de la langue française. L'École dispose également d'un centre d'aide en mathématiques, qui offre un soutien d'appoint aux étudiants qui éprouvent des difficultés momentanées. Cette aide varie naturellement en fonction des besoins : elle peut durer deux semaines, trois semaines, un mois, trois mois.

- Au baccalauréat, tous les étudiants sont réunis dans un groupe stable, ce qu'on appelle les cohortes. Cela est extrêmement important pour la persévérance. Ce groupe devient le port d'attache des jeunes.

- HEC Montréal encadre étroitement les étudiants qui participent au programme d'échanges internationaux. Le bureau chargé des échanges examine d'abord le dossier scolaire, puis évalue les chances de réussite du postulant dans l'établissement choisi. On cherche l'endroit qui correspond le mieux à l'étudiant, à ses connaissances linguistiques et aussi à son dossier scolaire, parce que l'École lui donne des équivalences pour les cours faits à l'étranger. Ces équivalences sont données sans examen. L'École n'expose pas l'étudiant à une situation d'échec, au contraire, il doit s'adapter à son pays d'accueil et réussir ses cours.

- Tous les programmes d'échange sont établis de façon à éviter les échanges de fonds. Malheureusement, les États-Unis exigent que les frais de scolarité de leurs établissements soient réglés. Ainsi, un Québécois qui désire étudier dans une université américaine doit régler les frais de scolarité équivalent au nombre de crédits envisagés, ce qui peut représenter une somme considérable, lorsque l'on sait que plusieurs universités des États-Unis exigent plus de mille dollars pour chaque crédit.

- L'École dispose d'un fonds de dépannage qui est géré par les services aux étudiants, qu'elle alimente régulièrement. Il sert à aider l'étudiant qui, le 1er mars, n'est pas capable de payer son loyer ou qui manque momentanément d'argent pour payer l'épicerie. L'argent nécessaire est donc prêté à l'étudiant, qui le remet quand il le peut.

- Les modifications dans les montants alloués aux services aux étudiants, soit une diminution de près de 500 000 $ entre 2002-2003 et 2003-2004, sont dues à une nouvelle façon de comptabiliser l'entente qui existe entre l'École et l'Université de Montréal. Dorénavant l'École prend à son compte certains services qui étaient rendus par l'Université de Montréal. Cependant les services sportifs sont toujours assurés par cette dernière.

***Professeurs***

- Depuis cinq ans, la difficulté de recruter des nouveaux professeurs est énorme; les salaires sont beaucoup plus élevés ailleurs. Selon une moyenne des salaires dans une douzaine d'universités canadiennes, quelqu'un qui finit son doctorat et qui commence à enseigner gagne 109 400 $. Le 90e centile est à 135 000 $, le 75e centile à 119 000 $, et le maximum est à 200 000 $. Ces salaires s'appliquent à des personnes qui terminent leur doctorat et qui n'ont jamais enseigné. L'échelle de salaires à HEC Montréal, pour quelqu'un qui est dans cette catégorie, varie de 70 000 $ à 83 000 $. Cela signifie que l'échelle salariale de l'École est de 40 000 $ à 45 000 $ inférieure à ses concurrents directs au Canada.

- Alors que l'objectif de recrutement de l'École est de 25 professeurs par année, il manque 19,3 millions de dollars dans le budget, soit la part dévolue à HEC Montréal dans la hausse de financement recommandée par la CREPUQ, plus la différence due au sous-financement attribuable à la formation en gestion. Cependant, cette augmentation souhaitée n'est quand même pas suffisante pour atteindre l'objectif de recrutement de 25 nouveaux professeurs par année : il risque d'en manquer à peu près 5.

- Tous les cours ont un plan de cours obligatoire, et les professeurs de carrière ainsi que les chargés de cours doivent le suivre. Chaque plan de cours a été développé par les professeurs du département : il est débattu entre ceux-ci, pour être ensuite déposé au Conseil pédagogique. Le Conseil l'approuve et il devient officiel. Pour le modifier, il faut revenir au département, puis au Conseil. Tous les groupes suivent le même plan de cours et subissent le même examen. Chaque cours se voit attribuer un coordonnateur de matière, c'est-à-dire un professeur de carrière responsable de la supervision du cours. Enfin, l'École offre une formation aux chargés de cours pour qu'ils sachent enseigner toutes les parties de la matière.

***Recherche***

- Avec le soutien de la FCI, qui a accepté de les considérer en tant qu'infrastructures, l'École a récemment créé la Chaire en gestion des risques ainsi qu'un laboratoire d'analyse financière disposant d'équipements sophistiqués et de bases de données qui coûtent une fortune.

- HEC Montréal est impliquée dans le Centre de recherche sur les transports, qui est un centre conjoint associé. En fait, l'École est l'établissement qui y compte le plus de chercheurs. L'École est également active dans le Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions (GERAD), un centre interuniversitaire qui existe depuis plusieurs années. Enfin, l'École est également présente dans le Centre interuniversitaire d'analyse des organisations (CIRANO) et elle y compte pour plus du tiers des chercheurs.

- Les activités de recherche propres à HEC Montréal posent un problème en ce qui a trait aux sociétés de valorisation de la recherche. Celles-ci ont beaucoup de facilité quand il s'agit d'une pince pour opérer dans les yeux ou d'une nouvelle roue qu'un chercheur de Polytechnique aurait inventée. Cependant, les innovations qui relèvent des procédés sont plus difficiles à breveter, alors qu'un très fort pourcentage des activités de recherche de l'École se situe dans cette catégorie. L'École a récemment tenté de déposer à la société de valorisation, dont elle est membre, une simulation développée par des professeurs de comptabilité, destinée à l'enseignement du cours de comptabilité de base. Il semble que la société de valorisation ne sache pas quoi en faire.

## Chapitre 2 Synthèse des auditions

### Introduction

Les auditions ont été synthétisées selon les thèmes suivants : l'effectif étudiant, l'offre de formation, le corps professoral, la réussite des étudiants, la recherche et la situation financière.

Il importe de rappeler que les auditions se sont tenues à trois périodes différentes, de l'automne 2003 à l'hiver 2005. La première série d'auditions est donc antérieure à la Consultation générale sur les enjeux entourant la qualité, l'accessibilité et le financement des universités au Québec qui a eu lieu au printemps dernier et les deux autres séries l'ont suivie de près. Pour cette raison, l'information contenue dans cette section correspond, en grande partie, à celle qui se retrouve dans le rapport de la Commission sur cette consultation.

### Effectif étudiant

Au cours des dernières années, l'effectif étudiant de l'ensemble des établissements du réseau universitaire a généralement augmenté ou, à tout le moins, s'est maintenu. Pour certains, cet effectif est en progression constante, dépassant même les objectifs visés.

À des degrés divers, selon les universités, l'effectif étudiant aux 2$^{e}$ et 3$^{e}$ cycles s'est accru et, compte tenu, entre autres choses, du dynamisme de leurs activités de recherche, certaines universités prévoient une croissance assez importante de cet effectif. Le nombre d'étudiants étrangers inscrits dans les universités québécoises et celui des étudiants québécois à l'étranger ont, eux aussi, suivi une courbe ascendante.

Les stratégies qu'ont privilégiées les universités à l'égard du recrutement, tant au plan national qu'international, sont variées et portent sur divers éléments : « attractivité » de l'établissement, originalité de l'offre de formation, publicité auprès des finissants des cégeps, développement de formules DEC-BAC, ententes internationales, participation à des salons internationaux, etc. Il convient de souligner le cas d'un établissement qui, préoccupé par l'évolution de sa clientèle au 1$^{er}$ cycle et après avoir mené une enquête de perception auprès de ses étudiants et des gens de l'industrie, a révisé tous ses programmes de formation au baccalauréat et renouvelé ses approches pédagogiques.

Les universités ont donc été très actives dans le recrutement étudiant et les résultats sont positifs. Il va sans dire que celles situées dans les régions qui font face à de sérieux problèmes démographiques ont dû consentir des efforts considérables pour maintenir ou encore voir augmenter, légèrement parfois, leur effectif étudiant. Particulièrement pour ces universités, le recrutement à l'étranger constitue un moyen supplémentaire d'augmenter le nombre de leurs étudiants. Ce recrutement est d'autant plus nécessaire que, selon les prévisions démographiques, les cohortes étudiantes des collèges ne réussiront pas à maintenir le niveau actuel des effectifs étudiants universitaires. Ces universités apprécient le soutien du MEQ dans leur recrutement à l'étranger. Elles ont souligné, entre autres, le fait que les étudiants étrangers fréquentant ces

établissements peuvent désormais travailler hors campus. Elles rappellent, cependant, que si toutes les universités devaient avoir ce privilège, ce serait pour elles un retour à la case départ.

Les activités de recrutement en elles-mêmes engendrent des coûts pour les universités et les résultats positifs qui s'ensuivent, soit l'augmentation du nombre d'étudiants, supposent davantage d'espaces pour les accueillir. À cela s'ajoutent les sommes d'argent que les universités doivent engager pour l'accueil et l'encadrement des étudiants étrangers. Enfin, les universités font remarquer qu'une hausse du nombre d'étudiants, qui n'est pas accompagnée, entre autres, d'une hausse du nombre de professeurs risque de porter atteinte à la qualité de l'enseignement.

**Offre de formation**

Quant à l'offre de formation, le dynamisme des universités sur le plan de sa rationalisation se traduit de différentes façons : reconfiguration de programmes, élargissement de l'offre de formation sur le territoire, fermeture de programmes, implantation de nouveaux programmes.

Tout en maintenant leur offre de programmes de base, les universités, particulièrement celles situées en région, ont réussi à offrir des programmes distincts, en lien avec les besoins régionaux et qui constituent des créneaux d'excellence. Selon elles, cependant, ces programmes ne seront viables qu'à la condition de demeurer exclusifs à l'université. De plus, on note que l'internationalisation de la formation a pris de l'importance et que le nombre de programmes de baccalauréat offrant le profil international a augmenté.

Le partenariat en lien avec l'offre de formation constitue une préoccupation croissante pour l'ensemble des universités. En effet, celles-ci ont développé des relations étroites avec les collèges de leur région qui se sont soldées par la création de programmes DEC-BAC. De nombreuses universités ont aussi intégré des stages en milieu de travail à plusieurs de leurs programmes. Certaines ont développé des programmes conjointement avec d'autres universités québécoises. D'autres, enfin, ont conclu des ententes avec des universités d'autres pays pour offrir des programmes en collaboration, favorisant ainsi la mobilité internationale de leurs étudiants.

**Corps professoral**

Compte tenu des défis importants que représentent le recrutement et la rétention des professeurs pour le réseau universitaire, on peut affirmer que, de façon générale, la situation paraît satisfaisante. Dans plusieurs universités la relève est assurée ou en voie de l'être. Toutefois, certaines autres n'ont pas encore atteint leurs objectifs, les départs à la retraite de nombreux professeurs leur imposant des efforts supplémentaires pour rencontrer leurs objectifs de croissance. Cette situation concerne davantage des établissements plus spécialisés et des universités situées en région. Par ailleurs, certaines universités qui ont atteint leur objectif au chapitre du recrutement considèrent que le nombre de leurs professeurs demeure quand même insuffisant.

Plusieurs universités souhaiteraient voir diminuer le ratio étudiants/professeur qu'elles considèrent trop élevé. De plus, il faut rappeler que les conditions financières difficiles avaient

obligé certains établissements à engager des chargés de cours plutôt que des professeurs, ce qui explique la faible proportion de ces derniers par rapport aux chargés de cours.

Dans un contexte de compétitivité universitaire et industrielle, les universités doivent tout mettre en œuvre pour attirer et retenir les jeunes professeurs. La concurrence étant plus vive dans les secteurs de pointe, il leur faut développer des mécanismes permettant d'offrir aux personnes recrutées des conditions de travail et de pratique professionnelle concurrentielles. Ces éléments sont d'autant plus importants pour les université situées en périphérie qui souvent ne représentent pas le premier choix des candidats, rendant ainsi le recrutement et la rétention des professeurs plus difficile. La rétention constitue d'ailleurs un défi particulièrement important pour ces universités qui, souvent, perdent de bons professeurs au profit des universités capables d'offrir des salaires plus élevés et des équipements de recherche plus abondants.

Comme les universités québécoises ne peuvent miser sur les salaires pour attirer les candidats, elles doivent être très novatrices en matière de moyens de recrutement. Par exemple, certaines offrent des subventions de recherche de démarrage, d'autres font valoir leurs installations de recherche ou mettent l'accent sur la qualité de vie de l'environnement. D'autres même aident les conjoints des futurs professeurs à se trouver un emploi et une garderie pour les enfants.

Enfin, les étudiants inscrits aux cycles supérieurs constituent un bassin de recrutement intéressant pour l'embauche de professeurs, ce qui, pour les universités, peut pallier la difficulté de recruter au plan international. Dans cette optique, une université a créé un statut spécial permettant à une personne qui n'a pas de doctorat d'être engagée comme professeur. L'université assume alors les frais de libération et de formation et, en retour, le professeur est lié à l'université, soit deux années de travail par année de libération.

**Réussite des étudiants**

Aux chapitres de la réussite des étudiants et de leur persévérance, les établissements ont, de façon générale, atteint les cibles qu'ils s'étaient fixées et certains les ont même dépassées. Si quelques-uns estiment qu'ils n'atteindront pas le taux moyen de diplomation de 80 % au terme de l'année 2007-2008, comme le prévoyait le contrat de performance, ce n'est pas faute d'avoir mis en œuvre des moyens efficaces pour favoriser la réussite des étudiants.

Les taux de diplomation et de persévérance ont augmenté et cela s'explique par un meilleur encadrement des étudiants à toutes les étapes de leur cheminement. En effet, les établissements ont adopté une diversité de moyens pour encadrer et soutenir les étudiants : monitorat, guide sur les stratégies d'apprentissage, centre d'aide, bourses d'accueil pour les nouveaux inscrits, bourses d'initiation à la recherche, soutien financier garanti aux étudiants au doctorat, mentorat, programme de mise à niveau pour les étudiants ayant une cote R faible, etc. Toujours en vue de favoriser la réussite des étudiants, des établissements vont jusqu'à offrir des cours de pédagogie universitaire aux nouveaux professeurs et aux chargés de cours. Bref, les établissements déploient de grands efforts pour favoriser la réussite et la persévérance et certains ont mis sur pied des programmes et des opérations d'envergure.

Par ailleurs, en ce qui a trait à l'appréciation de la réussite, les chefs d'établissement font remarquer qu'elle ne doit pas être limitée au seul taux de diplomation. Elle doit absolument tenir compte de la mission de l'établissement et des caractéristiques de son effectif étudiant. La réussite d'un étudiant ne doit pas être mesurée non plus strictement à l'aune de la diplomation. Chaque cours que l'étudiant réussit contribue à sa scolarisation et donc à l'amélioration de sa situation personnelle. De plus, le travail de complémentarité de certains établissements (la Téluq par exemple) avec les autres universités est très difficile à évaluer. En effet, celle-ci collabore souvent à la diplomation des étudiants sans que cela soit pris en compte dans ses statistiques sur la réussite.

Quant au taux de persévérance, il constitue une donnée intéressante mais il doit prendre en compte le cheminement de l'étudiant. En effet, le cas des étudiants qui amorcent leurs études universitaires dans un programme et qui, par la suite, changent de programme font varier ce taux à la baisse. Pourtant, le fait pour un étudiant d'obtenir son diplôme dans un programme qui n'est pas celui dans lequel il s'était inscrit initialement est pour lui un succès. Certains recteurs sont d'avis aussi que la persévérance dans les études est surtout liée à des facteurs d'ordre « psychosocial » tels que les obligations familiales ou d'emploi, les difficultés d'adaptation à la langue ou à la culture dans le cas des étudiants étrangers.

Le taux de persévérance des étudiants dans les écoles spécialisées, comme l'École de technologie supérieure ou HEC Montréal, est généralement plus bas que dans les autres universités. Cette différence s'explique par l'éventail plus limité de formations offertes dans les établissements spécialisés. En effet, dans ces établissements, un étudiant qui veut changer de programme est perdu pour eux, ce qui n'est pas le cas pour les autres universités.

**Recherche**

Au chapitre de la recherche, les établissements ont augmenté leurs revenus tant en termes de subventions que de contrats de recherche. De plus, le nombre de professeurs bénéficiant d'octrois de recherche et les revenus moyens de recherche par professeur ont augmenté significativement. Particulièrement pour les universités situées en région, leurs succès s'expliquent, entre autres, par la pertinence de la recherche en regard des besoins régionaux.

Les dirigeants de ces universités mentionnent que les grands programmes de financement de la recherche, tels que la Fondation canadienne sur l'innovation ou le programme de chaires du Canada, bien qu'ils aient permis aux universités de petite taille d'avancer, ont conduit à une restructuration massive de la recherche dans les grandes universités, puisqu'elles avaient accès, entre autres, à un plus grand nombre de chaires de recherche. Cela a engendré une certaine distanciation, dans les capacités de recherche, entre les établissements de petite et de grande taille.

Concernant les fonds alloués pour la recherche, la situation varie selon les secteurs considérés. En effet, une grande partie de ces fonds est allouée pour la recherche dans les domaines des sciences de la santé, des sciences naturelles et des sciences pures et appliquées, les secteurs des sciences humaines et des sciences sociales étant moins avantagés. Bien que cet équilibre dans le

financement de la recherche entre les différents domaines ne soit pas toujours facile à maintenir, certaines universités y sont parvenues.

Par ailleurs, au cours des dernières années, la recherche universitaire s'est en quelque sorte métamorphosée; elle est dorénavant multidisciplinaire et multi-institutionnelle. En effet, les universités réalisent de plus en plus des activités de recherche en collaboration : regroupements en équipes, en réseaux et en consortiums.

Les établissements sont très actifs au plan de la valorisation de la recherche; celle-ci présente plusieurs avantages. En effet, elle est en même temps une source de financement importante pour l'université et une source de valorisation personnelle pour les professeurs. Cependant, les dirigeants des établissements sont conscients que la valorisation de la recherche comporte aussi certains risques. Aussi portent-ils une attention spéciale afin de s'assurer d'une autonomie en regard de l'attrait commercial exercé par les recherches. Si les universités encouragent et soutiennent les activités de valorisation de la recherche de leurs professeurs, participant ainsi au développement socioéconomique régional, elles se refusent à ce que le travail de leurs professeurs soit guidé par l'intérêt économique.

Selon les dirigeants, la recherche ne doit pas être considérée comme une fin en soi, mais comme un outil de formation. En effet, pour eux, elle doit viser avant tout la formation de l'étudiant. De plus en plus, on fait en sorte que la recherche imprègne tous les cycles de formation, non seulement les 2e et 3e cycles, mais aussi le premier. Les universités accordent une importance croissante à l'équilibre entre la recherche et la formation et elles mettent, de plus en plus, l'accent sur la formation pédagogique des professeurs.

Enfin, quant aux frais indirects de recherche (FIR), des dirigeants d'établissements sont inquiets des conséquences que peuvent avoir certains éléments de la réforme du financement de ces frais. En effet, à la suite de cette réforme, il fut décidé, entre autres choses, qu'à compter de l'exercice 2004-2005 le MEQ exigerait des universités qu'elles appliquent des frais indirects correspondant à au moins 15 % des subventions directes et à au moins 40 % des frais directs de base des contrats provenant d'organismes pourvoyeurs autres que les trois grands conseils subventionnaires fédéraux de la recherche, les ministères et les organismes relevant du gouvernement du Québec ainsi que les organismes agréés expressément par le MEQ[5]. Toutefois, le Ministère accorde un soutien financier pendant la période d'implantation de la réforme.

Un autre élément de la réforme qui inquiète certains établissements est lié au fait que les universités doivent désormais financer les coûts de fonctionnement des espaces de recherche au moyen des frais indirects. Cette question sera reprise dans la section suivante qui traite des données financières.

**Situation financière**

Au moment des auditions, les universités avaient presque toutes atteint l'équilibre budgétaire. Certaines étaient parvenues à résorber leur déficit accumulé et même à l'éliminer. Pour d'autres,

[5] Université Laval, http://www.vrr.ulaval.ca/rech/FIR_directive_2005.pdf, (consulté le 9 mai 2005).

cependant, si le déficit courant était en voie d'être résorbé, le déficit accumulé constituait toujours une menace pour elles.

L'atteinte des objectifs fixés au contrat de performance pour les universités s'est fait bien sûr au prix de grands efforts. Toutefois, s'il n'y a pas de réinvestissement, de toute évidence, cette situation ne pourra être maintenue et cela portera préjudice à la qualité de la formation et de la recherche universitaires. Le financement demeure en enjeu pour l'ensemble de la communauté universitaire et, sans ce financement, les universités risquent à nouveau « d'entrer dans la spirale des déficits »[6]. Si le sous-financement, évalué à 375 millions de dollars, était comblé, plusieurs universités emploieraient les sommes disponibles pour le recrutement de nouveaux professeurs. En plus de ce sous-financement général, il existe également un sous-financement dans certains secteurs de formation, notamment en administration, en sciences de la santé ou encore en génie.

Constatant que le gouvernement n'a pas les ressources financières nécessaires pour accroître de façon importante leur financement, plusieurs universités sont en faveur d'une augmentation des droits de scolarité. Certaines universités proposent également de revoir les règles qui s'appliquent aux droits de scolarité des étudiants étrangers[7].

Plusieurs campus universitaires ont connu, ces dernières années, une effervescence au plan de la construction. Il faut rappeler que la croissance de l'effectif étudiant, conjuguée au renouvellement du corps professoral, a exigé davantage d'espace pour les activités d'enseignement et de recherche. Certains établissements ont dû puiser dans leur budget de fonctionnement ou emprunter pour répondre aux besoins les plus urgents en immobilisation, alors que d'autres ont fait appel à leur fondation.

Des établissements ont mentionné les difficultés à obtenir un financement adéquat pour les clientèles additionnelles. En effet, le MEQ fait ses calculs en fonction du nombre d'étudiants déclarés alors qu'en vertu de la politique générale d'accessibilité des universités, les étudiants en surnombre peuvent être néanmoins acceptés par ces dernières. Le problème est ensuite de savoir si le Ministère acceptera de subventionner ces étudiants et, dans l'affirmative, en fonction de quel pourcentage.

Par ailleurs, des dirigeants ont mentionné que les nouvelles normes pour le calcul des allocations pour la fonction « terrains et bâtiments » aura une incidence majeure sur l'équilibre budgétaire. En effet, « puisque le financement des FIR liés aux espaces de recherche relève désormais de la responsabilité des divers organismes pourvoyeurs de fonds directs de recherche, les espaces de recherche sont retranchés de la base de calcul des subventions générales du volet 'Terrains et bâtiments'. Ainsi, seuls les espaces liés à l'enseignement y sont pris en considération[8]. » Toutefois, il faut rappeler que le Ministère accorde un soutien financier pendant la période d'implantation de la réforme.

---

[6] Rappelons que, conformément à « l'ajustement McGill », le financement accordé à l'Université McGill par le gouvernement du Québec est proportionnellement inférieur à celui qui est accordé aux autres universités québécoises.

[7] L'Université McGill exige une charge additionnelle aux étudiants étrangers, en contravention des règles prévues par le ministère de l'Éducation. La Commission a d'ailleurs tenu à souligner son désaccord avec cette pratique.

[8] Ministère de l'Éducation, http://www.meq.gouv.qc.ca/ens-sup/ftp/Regl0405.pdf, (consulté le 9 mai 2005).

De plus, certains dirigeants ont souligné que l'interaction entre l'évolution conjoncturelle des marchés financiers et les exigences des tests actuariels de solvabilité pose de sérieux problèmes. Menaçant la viabilité financière de leur établissement, cette situation les obligent à faire des coupures dans les budgets alloués aux activités d'enseignement et de recherche.

Les universités du Québec gèrent leur propre régime de retraite et la Loi sur les régimes complémentaires de retraite les considère comme des entreprises privées et les assujettit au test de solvabilité alors que les autres établissements et organismes du secteur parapublic tels que les cégeps, les commissions scolaires et les hôpitaux ne le sont pas. Ce test détermine la valeur des actifs nécessaires pour assumer les engagements de rentes en supposant que le régime prend fin. En raison des faibles rendements des caisses de retraite dus à des d'intérêts très bas, le coût actuariel pour financer ces rentes est très élevé. Il en résulte donc un déficit de solvabilité pour certaines universités. C'est pourquoi, elles réclament un changement à la Loi sur les régimes complémentaires de retraite afin que les universités ne soient plus considérées comme des entreprises privées, mais comme des entités qui ne peuvent faire faillite telles les municipalités.

## Chapitre 3 Observations

### Introduction

Plusieurs intervenants ayant participé à la Consultation générale sur les enjeux entourant la qualité, l'accessibilité et le financement des universités au Québec en 2004 ont proposé d'améliorer l'imputabilité des universités « par le développement d'indicateurs uniformes traitant notamment des taux de diplomation annuels, de l'effort d'embauche, de la qualité de l'enseignement, des ressources allouées au réseau informatique et aux bibliothèques, des bourses attribuées et des résultats financiers, du degré de satisfaction des étudiants, etc.[9] ». Certains d'entre eux ont notamment spécifié que « les mécanismes d'imputabilité, pour être valides et mesurer réellement la capacité des institutions à répondre aux attentes de la communauté, doivent comprendre des critères variés et qualitatifs[10] ».

Dans son rapport sur cette consultation générale, la Commission de l'éducation a recommandé au gouvernement de s'appuyer sur des indicateurs qui conviennent à l'ensemble des établissements universitaires pour leur évaluation et leur financement. La Commission a également décidé d'appliquer cette recommandation à ses propres activités, en s'appropriant la grille d'indicateurs ayant initialement servi dans le cadre des contrats de performance.

La prise en considération des critères qualitatifs trouve sa contrepartie dans la demande faite aux établissements universitaires de soumettre, en vue de leur audition devant la Commission, un document intitulé *Bilan et perspectives*, faisant état des différents aspects de leur fonctionnement et de leur stratégie pour les années à venir. Les observations présentées ici font le point sur cette nouvelle orientation prise par la Commission en matière de reddition de comptes des établissements universitaires.

### Les bilans des établissements universitaires

La Commission de l'éducation a demandé aux établissements universitaires de lui transmettre, outre les états financiers et les états de traitement, un texte décrivant leurs réalisations et leur planification stratégique pour les prochaines années, ainsi qu'un chiffrier d'indicateurs[11].

---

[9] ASSEMBLÉE NATIONALE, *Consultation générale sur les enjeux entourant la qualité, l'accessibilité et le financement des universités au Québec*, 2004, p. 28.

[10] *Ibid.*, p. 28.

[11] « La Commission souhaite donc [...] un texte intitulé *Bilan et perspectives* qui vous permettra de décrire succinctement vos grandes réalisations (eu égard notamment aux résultats atteints par rapport aux objectifs fixés) ainsi que la planification stratégique pour les années à venir en décrivant non seulement les grandes orientations mais aussi, si possible, les cibles précises, ce qui permettra une reddition de comptes axée sur les résultats atteints. La Commission est par ailleurs sensible aux critiques formulées par plusieurs organismes relativement à l'absence d'indicateurs de qualité. Nous vous demandons donc de rendre compte également, dans la mesure du possible, de la qualité de l'enseignement, de l'encadrement, des ressources et des services offerts aux étudiants, de la satisfaction des étudiants, de l'impact de votre institution dans la communauté ainsi que de tout autre indicateur de qualité que vous jugerez pertinent...», SECRÉTARIAT DES COMMISSIONS, extrait de la lettre adressée à la haute direction des établissements universitaires.

Si dans l'ensemble, les suites données par les établissements se sont révélées en grande partie conformes aux attentes de la Commission. Certains établissements ont cependant préféré ignorer les éléments demandés pour transmettre plutôt un document déjà réalisé à des fins internes. À titre d'exemple, un établissement a préféré transmettre un texte intitulé *Présentation aux professeurs adjoints, agrégés et titulaires dans le cadre de l'Assemblée des professeurs*, réalisé trois mois avant la réception de la demande de la Commission. On y commente l'évolution de l'effectif étudiant en une phrase et la description de l'offre de formation pour les étudiants des trois cycles est très sommaire. Le reste du document est à l'avenant. Enfin, il n'est nulle part question de la planification stratégique pour les années à venir; on ne mentionne pas de cibles ou d'orientations générales.

Une telle situation porte préjudice à la réalisation d'un exercice adéquat de reddition de comptes, puisque les membres de la Commission se trouvent ainsi privés d'un accès préalable à une masse d'informations pertinentes à l'appréciation de la gestion et de la prestation de services de l'établissement. C'est pourquoi, dans le prochain cycle des auditions des établissements universitaires, la Commission entend exiger d'eux la transmission d'éléments d'information qualitatifs et quantitatifs, notamment sur l'effectif étudiant et professoral, la formation et la recherche, la situation financière et les orientations stratégiques. Ces éléments devront être transmis dans un délai d'au moins trois mois avant la tenue de l'audition, de façon à permettre une analyse complète et rigoureuse de l'information fournie.

**Les indicateurs de suivi des établissements universitaires**

Pour faire le suivi des contrats de performance, en 2000, le ministère de l'Éducation et les universités avaient convenu d'un ensemble d'indicateurs portant sur les dimensions de ces contrats. Chaque université avait été ensuite invitée à donner de l'information sur ces indicateurs en remplissant un chiffrier. Pour les auditions qui se sont tenues de 2001 à 2003, les documents de soutien préparés à l'intention des députés furent basés, en grande partie, sur les données contenues dans ces chiffriers. Les contrats de performance prenant fin en 2003, les universités, dès lors, n'étaient plus tenues de remplir ce chiffrier.

En vue des auditions qui devaient se tenir après 2003, la Commission a cru bon conserver le même type d'instrument de collecte de données, en lui apportant cependant quelques modifications. La collecte de données évoluant en terrain connu, la Commission estimait alors que les universités n'auraient pas de difficulté avec ce type d'approche.

Les recherchistes de la Commission, en collaboration avec un représentant du ministère de l'Éducation, ont produit une nouvelle grille d'indicateurs. Certains indicateurs ont été supprimés, d'autres furent ajoutés et tous les indicateurs retenus ont été uniformisés en accord avec les standards précisés dans le *Cahier des définitions, des termes et des directives de présentation du rapport financier annuel 2002-2003 : Universités québécoises*, du ministère de l'Éducation.

La nouvelle grille a été conçue pour tenir compte des contraintes imposées par la diversité des établissements universitaires québécois. Elle contribue ainsi à l'élaboration d'un système de

référence permettant de préciser des tendances évolutives dans un établissement en particulier ou encore de faire des comparaisons entre plusieurs établissements.

Seul le siège social de l'Université du Québec, pour des raisons évidentes, n'a pas été sollicité pour remplir cette grille. Cependant, cette omission volontaire a eu comme conséquence d'obliger la Commission à colliger divers indicateurs figurant dans plusieurs documents de l'Université. À l'avenir, la Commission pourrait décider de certains indicateurs jugés particulièrement intéressants déjà produits par l'Université et demander aux responsables de l'établissement d'en faire la présentation et de les commenter.

La Commission procédera, avant la prochaine ronde d'auditions des dirigeants des établissements universitaires, à une révision de la grille des indicateurs. Les définitions de certaines catégories devront être précisées plus en détail, afin qu'ils aient la même signification pour tous. L'exercice a cependant permis de constater que, malgré l'utilisation de catégories standards spécifiées par le ministère de l'Éducation, certains établissements ont recours à leurs propres définitions, ce qui limite les possibilités de comparaison.

Ces limites devront être examinées et des discussions ultérieures avec des représentants du ministère de l'Éducation, de la CREPUQ et des établissements universitaires permettront peut-être d'étendre son utilisation.

## Conclusion

Les établissements d'enseignement universitaire québécois ont tous la même mission de formation et de développement des savoirs. Toutefois celle-ci s'actualise différemment étant donné que chacun a des caractéristiques et des objectifs qui lui sont propres. En effet, certains établissements offrent l'ensemble des formations à tous les cycles, d'autres sont plus spécialisés. Certains ont des facultés de médecine, d'autres aussi sont particulièrement actifs en recherche. De plus, leur environnement socioéconomique n'est pas le même et ils accueillent des étudiants qui ont des caractéristiques différentes[12].

En ce sens, les membres de la Commission tiennent à préciser qu'ils rejoignent tout particulièrement les propos des dirigeants d'établissements quant à la nécessité de prendre en considération les caractéristiques et la mission spécifique de chaque établissement dans cet exercice d'imputabilité, notamment aux chapitres de la réussite et de la persévérance des étudiants.

Par ailleurs, au terme de ces auditions, la Commission constate que, tant au plan national qu'international, les établissements d'enseignement universitaire québécois sont très novateurs en matière de recrutement d'étudiants et de professeurs. Elle remarque que, de plus en plus, ils cherchent à baser leur offre de formation sur le partenariat. En outre, elle note le souci des établissements d'améliorer de façon continue l'encadrement et le soutien qu'ils offrent à leurs étudiants.

Enfin, les membres de la Commission notent avec intérêt que la recherche, pour les dirigeants, est, d'abord et avant tout, un outil de formation et que les activités de recherche sont de plus en plus réalisées en collaboration. En ce qui concerne la situation financière des établissements, la Commission est consciente que l'atteinte de leurs objectifs s'est faite au prix de grands efforts et, tout comme eux, elle estime que, s'il n'y a pas de réinvestissement, leur capacité à remplir leur mission est mise en péril.

[12] http://www.meq.gouv.qc.ca/REFORME/univ_2000/index.htm, (consulté le 17 mai 2005).

## Recommandations

La Consultation générale sur les enjeux entourant la qualité, l'accessibilité et le financement des universités au Québec a coïncidé avec l'exercice triennal des auditions des dirigeants d'établissements universitaires. À la suite de cette consultation, la Commission de l'éducation a produit un rapport contenant 30 recommandations (voir annexe).

Comme les propos tenus par les dirigeants des établissements universitaires lors des auditions ont fait écho au contenu des mémoires qu'ils ont déposés lors de la consultation générale, la Commission réitère ces recommandations et en formule deux de plus.

La première concerne les exigences des tests actuariels de solvabilité. Celles-ci, conjuguées à l'évolution des marchés financiers, conduisent des établissements à un déficit de solvabilité, ce qui menace leur viabilité financière. Ainsi, certains d'entre eux devront effectuer des coupures dans leurs budgets dédiés aux activités d'enseignement et de recherche. C'est pourquoi, la Commission de l'éducation recommande :

1. **Que le gouvernement révise la Loi sur les régimes complémentaires de retraite afin que les régimes de retraite des universités soient exemptés du test de solvabilité, comme le sont les régimes de retraite du secteur public.**

La seconde recommandation concerne les actions entreprises par le ministère de l'Éducation à la suite du rapport de la Commission de l'éducation sur la consultation générale sur les universités. Ainsi, elle recommande :

2. **Que le ministère de l'Éducation l'informe des suites qu'il a données ou qu'il entend donner aux recommandations qui lui étaient adressées.**

## Annexe : Consultation générale sur les enjeux entourant la qualité, l'accessibilité et le financement des universités au Québec (juin 2004)

### LISTE DES RECOMMANDATIONS

1. **Que les chefs d'établissements d'enseignement universitaire mettent en oeuvre des moyens afin de revaloriser la fonction d'enseignement dans la carrière professorale et d'établir un équilibre entre les activités d'enseignement et de recherche.**

2. **Que le ministère de l'Éducation et le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche mettent en oeuvre les moyens pour s'assurer d'un équilibre dans le financement de la recherche entre les sciences sociales et humaines et les sciences pures et appliquées de même qu'entre la recherche appliquée et la recherche fondamentale.**

3. **Que le ministère de l'Éducation accorde à l'ensemble des universités les ressources nécessaires pour leur permettre de recruter et de retenir le nombre de professeurs dont elles ont besoin dans les différents domaines.**

4. **Que le ministère l'Éducation soutienne, de façon particulière, les universités situées en région afin qu'elles puissent surmonter les difficultés qui leur sont propres en matière de recrutement et de rétention de professeurs.**

5. **Que le ministère de l'Éducation tienne compte des besoins particuliers (ressources humaines, matérielles et financières) des disciplines qui relèvent notamment des sciences de la santé, du génie et de l'administration.**

6. **Que les différents ministères, organismes subventionnaires, en somme les différents pourvoyeurs de fonds, assument leur juste part des frais indirects des contrats de recherche, afin que les activités qui leur sont liées ne soient pas financées au détriment des activités d'enseignement.**

7. **Que le ministre de l'Éducation réalise une étude sur la situation des chargés de cours dans les universités, notamment leur place dans les structures universitaires et leurs conditions de travail et que, pour ce faire, il évalue la possibilité de demander l'avis du Conseil supérieur de l'éducation.**

8. **Que le ministère de l'Éducation, les administrations universitaires et le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche reconnaissent par des mesures concrètes la contribution des étudiants-chercheurs à la recherche et leur permettent, notamment, de bénéficier de meilleures conditions de vie et de recherche.**

9. **Que le ministère de l'Éducation, le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche ainsi que les administrateurs universitaires portent une attention particulière pour que soit assuré le respect de la liberté académique et de l'autonomie institutionnelle dans les cas de partenariat et de financement de la recherche par le secteur privé.**

10. **Que les universités améliorent l'accueil et l'encadrement des étudiants qui subissent des contraintes sociales ou économiques particulières pouvant restreindre leur accès à une formation universitaire.**

11. **Que le ministère de l'Éducation améliore l'arrimage entre les collèges et les universités, de façon à contribuer à une plus grande reconnaissance des acquis de formation, notamment des apprentissages réalisés dans le cadre des programmes techniques, et encourage la formation de partenariats entre des établissements des deux ordres d'enseignement, notamment en vue de mieux préparer les étudiants aux exigences universitaires.**

12. **Que le gouvernement élabore et fasse adopter une loi-cadre visant à garantir l'accessibilité aux études post-secondaires qui encadrerait l'ensemble des frais exigibles des étudiants par les institutions.**

13. **Que plusieurs des propositions émises à l'égard des étudiants étrangers devraient être approfondies davantage en regard des initiatives en cours, notamment en vue d'accroître leur venue en région, et en tenant compte d'une éventuelle révision des programmes d'aide financière et des politiques régissant les droits de scolarité, dans le but de mieux les soutenir.**

14. **Que le ministre de l'Éducation sollicite un avis du Conseil supérieur de l'éducation sur l'offre de formation dans les régions sans université et les moyens d'en améliorer l'accès.**

15. **Que le gouvernement maintienne et développe les pôles d'excellence régionaux axés sur les spécificités et le développement de chaque région, en complémentarité avec l'enseignement général qui serait toujours dispensé.**

16. **Que le gouvernement révise et bonifie les subventions spécifiques qui doivent soutenir les universités en région.**

17. **Que le gouvernement encourage une plus grande collaboration universitaire dans le partage des ressources éducatives, dans le développement de projets en partenariat et dans l'offre de formation à distance.**

18. **Que le gouvernement mette en oeuvre de nouveaux moyens fiscaux afin d'encourager les dons privés aux fondations universitaires, ainsi que toute initiative valable en vue d'établir de nouveaux partenariats qui respectent la mission fondamentale et l'indépendance des universités.**

19. **Que le gouvernement révise les modalités d'attribution de ses subventions de contrepartie.**

20. **Que le financement octroyé par le gouvernement du Québec, conjugué aux autres sources de financement disponibles, permette au système universitaire québécois de rattraper le niveau de financement des universités canadiennes selon un échéancier raisonnable.**

21. **Que l'allocation des ressources financières soit effectuée de façon à favoriser l'émergence de pôles d'excellence, tout en répartissant de façon équitable les ressources entre les institutions universitaires.**

22. **Que le ministère de l'Éducation accorde aux universités le soutien financier nécessaire à l'entretien adéquat de l'ensemble de leurs installations nécessaires à l'enseignement et à la recherche.**

23. **Que le ministère de l'Éducation maintienne le montant des subventions octroyées malgré une baisse temporaire d'effectifs dans les universités à l'intérieur d'une moyenne de variation acceptable.**

24. **Que les universités en région, confrontées à d'importantes variations de clientèles, soient soutenues le temps que les mesures à long terme mises en place pour contrer les problèmes démographiques génèrent les résultats escomptés.**

25. **Que le gouvernement reconnaisse les besoins différents des universités dans les modes de financement et qu'il pondère la nouvelle grille de financement en tenant compte de la taille et de la mission des établissements.**

26. **Que le gouvernement augmente la partie fixe des allocations versées aux établissements en région.**

27. **Que les universités en région bénéficient d'un financement complémentaire, s'ajoutant à celui obtenu dans le cadre de projets spécifiques de recherche ou d'interventions financées par d'autres ministères, par des organismes régionaux de développement ou d'autres sources.**

28. **Que le gouvernement révise les divers mécanismes de reddition de comptes des universités, afin de permettre de mieux évaluer leur performance en fonction de critères, non seulement quantitatifs mais également qualitatifs, pour mieux traduire l'atteinte de leurs objectifs et de leurs engagements.**

29. **Que le ministère de l'Éducation réexamine sa méthode de gestion budgétaire, afin d'évaluer la possibilité de donner aux universités des indications budgétaires sur une base pluriannuelle, en vue de faciliter leurs prévisions et la planification pluriannuelle de leur développement.**

**30. Que le gouvernement du Québec continue de contester vigoureusement auprès du gouvernement fédéral le principe de son intrusion dans le domaine de l'éducation et qu'il cherche à faire disparaître les iniquités soulevées par les modalités d'application des programmes fédéraux.**